

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

**A DIVERSIFICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO
DA EMPRESA EUGÊNIO RAULINO KOERICH S/A.**

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para
obtenção de carga horária na disciplina CNM 5420 - Monografia.

Por : Andreia Patricia Keil Koerich

Orientador : Prof. José Antônio Nicolau



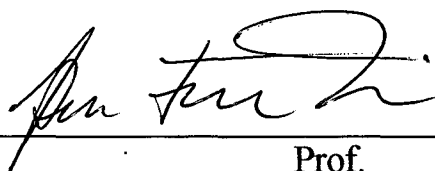
Florianópolis, junho de 1996



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A banca examinadora resolveu atribuir a nota 7,0 a aluna
Andreia Patricia Keil Koerich na disciplina CNM 5420 - monografia, pela
apresentação deste trabalho.


Banca examinadora :



Prof.


Presidente

Banca examinadora :



Prof. JULLIA DE ALMEIDA BÔ Rm
Membro

Banca examinadora :



Prof.

Membro

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pela dedicação dispensada ao longo de minha vida.

Ao professor José Nicolau, meu orientador, pela orientação desta monografia.

Ao meu marido Ronaldo Koerich, pelo apoio e dedicação ao longo deste trabalho.

A todos aqueles que, de forma direta ou indireta, colaboraram na elaboração do presente trabalho.

SUMÁRIO

| | |
|--|--------|
| Resumo..... | vi |
| Lista de anexos | 48 |
| CAPÍTULO 1 - Introdução | 01 |
| 1.1. Problemática | 01 |
| 1.2. Objetivos | |
| a) Objetivo Geral | 02 |
| b) Objetivo Específico | 02 |
| 1.3. Metodologia..... | 03 |
| 1.4. Estrutura do trabalho | 03 |
| CAPÍTULO 2 - Aspectos Teóricos sobre a Diversificação de Atividades..... | 05 |
| 2.1. A diversificação segundo a teoria da organização industrial | 06 |
| 2.2. Diversificação e padrão de concorrência segundo Guimarães | 09 |
| 2.3. O crescimento da firma e a diversificação segundo Penrose..... | 13 |
| 2.4. Diversificação segundo Porter e Ansoff | 15 |
| 2.4.1. Posicionamento da firma segundo a estratégia competitiva de Porter | 15 |
| 2.4.2. A diversificação segundo Porter | 16 |
| 2.4.3. A diversificação segundo Ansoff | 19 |
| 2.5. Conclusão do capítulo | 21 |
| CAPÍTULO 3 - História Evolutiva do Grupo Koerich em Santa Catarina | 24 |
| CAPÍTULO 4 - Políticas, concorrência e a evolução do grupo conforme a conjuntura nacional e local..... | 31 |
| 4.1. Política interna do grupo | 31 |
| 4.2. Política de recursos humanos..... | 32 |

| | |
|---|--------|
| 4.3. Política comercial..... | 33 |
| 4.3.1. Política comercial adotada pela empresa com relação aos seus fornecedores. | 33 |
| 4.3.2. Política comercial adotada pela empresa com relação aos seus clientes..... | 34 |
| 4.4. Política financeira | 35 |
| 4.5. Conjuntura nacional e local, ambiente competitivo e atuação do grupo.... | 39 |
| 4.5.1. A conjuntura nacional e a atuação do grupo..... | 39 |
| 4.5.2. A conjuntura local, ambiente competitivo e atuação do grupo | 41 |
| CAPÍTULO 5 - Conclusão e recomendações | 46 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS. | 48 |
| ANEXOS. | 49 |

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo descrever a trajetória do grupo Eugênio Raulino Koerich S.A. por se tratar de uma empresa que conseguiu se transformar em um grande grupo catarinense, mesmo diante das dificuldades que é administrar uma empresa no Brasil, face a instabilidade que é a nossa economia.

O trabalho adota como base teórica, na área de economia industrial, as contribuições de Guimarães, Porter e Ansoff, principalmente, em temas relacionados a diversificação de atividades como forma de crescimento da firma, pois foi esta a estratégia que mais marcou a trajetória do grupo.

Este trabalho também apresenta a descrição da história evolutiva da empresa, desde como esta surgiu até a sua posição atual. Foram utilizados alguns dados, para enriquecer aspectos relevantes a sua posição na economia catarinense e nacional.

As motivações que levaram a empresa a utilizar a estratégia de diversificação foram: a capacidade de recursos extras para ampliação em novas áreas, a demanda de mercado, em todas as áreas de ingresso da empresa, estavam em expansão e também para evitar os riscos e incertezas associados as flutuações da demanda.

Além da diversificação das atividades, a empresa também utilizou-se da diferenciação dos serviços e o enfoque de um mercado geográfico como estratégia de crescimento.

Também foi feita uma análise das políticas de recursos humanos, financeira e social adotadas pelos acionistas do grupo, no decorrer de sua trajetória, para atingir a posição atual, além de mostrar como foi aproveitada as oportunidades do mercado a cada momento no que diz respeito ao ambiente econômico nacional e local.

LISTA DE ANEXOS

| | |
|---|----|
| Anexo 1 - Pesquisa Dirigida | 49 |
| Anexo 2 - Movimento estatístico S.P.C. no ano 1996 | 50 |
| Anexo 3 - Os 100 maiores grupos privados de Santa Catarina em 1995 | 51 |
| Anexo 4 - Relação Geral das empresas por ordem de Receita Operacional no setor de comércio varejista no ano de 1984 | 54 |
| Anexo 5 - Relação geral das empresas por ordem do ativo operacional no setor do comércio varejista no ano de 1984 | 55 |
| Anexo 6 - Relação geral das empresas por ordem do Patrimônio Líquido no setor do comércio varejista no ano de 1984 | 56 |
| Anexo 7 - Relação geral das empresas por ordem de Capital Social Integralizado no setor de comércio varejista em 1984 | 57 |
| Anexo 8 - Relação geral das empresas por ordem de Receita Operacional na Região de Florianópolis no ano de 1984 | 58 |
| Anexo 9 - Relação geral das empresas por ordem de Patrimônio Líquido na região de Florianópolis no ano de 1984 | 59 |
| Anexo 10 - Relação geral das empresas por ordem de números de empregados na região de Florianópolis em 1984 | 60 |
| Anexo 11 - Relação geral das empresas por ordem de Capital Social Integralizado na região de Florianópolis em 1984 | 61 |
| Anexo 12 - As 10 maiores empresas privadas da região de Florianópolis em 1985 | 62 |

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1. Problemática

O comércio catarinense, segmento mais importante do setor terciário de nosso estado, tem posição destacada no conjunto da economia, quer pela movimentação das utilidades e riquezas produzidas, como fator de desenvolvimento e progresso, com repercussões sensíveis na área social, quer pela abundância da mão-de-obra alocada.

Afastada a insipiência das técnicas, se assim poderiam ser chamadas, adotadas em décadas passadas, o comércio modernizou-se, e em seu conjunto, pode hoje propiciar ao consumidor as maiores facilidades quanto aos seus desejos, condições e necessidades, tornando-se mola propulsora da produção dos bens de imediato ou longo consumo.

Não só nos grandes centros urbanos, como também, nas menores comunidades, hoje, percebe-se a existência de uma atividade comercial crescente, não mais necessitando o deslocamento do consumidor, para a aquisição das utilidades demandadas, e muito menos, a procura nas grandes metrópoles nacionais, para suprimento das nossas necessidades.

Contribuindo com parcela das mais expressivas na renda estadual através da tributação própria referente à circulação de mercadorias, é, por sua vez o setor comercial, aquele que pela sua variedade e diversificação, promove a absorção de maior mão-de-obra, hoje destacado no aspecto social, em razão do processo recessivo evidente em nosso país.

Com suas ramificações no setor de serviços, também estratificados na sociedade moderna e integrado ao setor comercial, é destacadamente importante sua participação na conjuntura de nosso estado, permitindo um crescimento sócio-econômico, de forma harmônica e progressista.

Uma empresa que se destaca nesse setor é a Eugênio Raulino Koerich S/A comércio e indústria. Com seus 40 anos de existência, o grupo Koerich, que começou as suas atividades com um pequeno armazém na Colônia Santana, hoje

desponta como um dos expoentes do comércio varejista em Santa Catarina. Vem participando, portanto, ativamente da expansão do setor.

A atividade principal da empresa é a comercialização de móveis e eletrodomésticos. As demais atividades desenvolvidas pela empresa compreende, uma concessionária da volkswagem, a Koesa; a Koerich administradora de consórcios Ltda; a Empreendimentos Imobiliários Zita Ltda.; uma loja de departamento, a Dular; a Kimoto Camping e veículos Ltda. e uma participação na Kobrasol Empreendimentos imobiliários, na Macedo Koerich Ltda. e no Beiramar Shopping.

Manter sempre uma boa imagem perante o público consumidor é uma preocupação constante das Empresas Koerich, pode-se dizer que a razão prioritária da empresa é fazer com quem a ela se dirijam sejam sempre bem atendidos, mantendo portanto, um antigo Slogan que é o de servir melhor para servir sempre.

Nesse contexto, é relevante que se identifique a trajetória e as políticas de crescimento de que se valeu o grupo Koerich para atingir a posição atual.

As questões principais que motivaram esse trabalho são as seguintes: Por que o grupo Koerich buscou a diversificação e não a expansão, talvez a nível nacional, de apenas uma de suas atividades, como por exemplo, a de mercearias e supermercados, como forma de competir e crescer? Como foi travada a mudança para novos ramos de atividade? O que fez a empresa para sobreviver em um ambiente cada vez mais competitivo?

1.2. Objetivos

a) Objetivo Geral

Descrever a trajetória de crescimento das Organizações Koerich.

b) Objetivos específicos

- * Descrever o surgimento e evolução da empresa Eugênio Raulino Koerich Comércio e indústria;
- * Identificar elementos explicativos para a trajetória de crescimento adotada.

1.3. Metodologia

O primeiro objetivo, ou seja, a análise específica do grupo Koerich foi realizada observando-se o histórico do mesmo e suas peculiaridades, através de artigos de jornais e revistas e da pesquisa direta (aplicação de questionário) (ver anexo 1).

Para constituição de um arcabouço teórico, a pesquisa teve como referencial, os conceitos sobre estratégia de crescimento, diversificação, diferenciação e estrutura de mercado, envolvendo, os seguintes autores: Guimarães, Penrose, Porter, Ansoff e Britto.

Os estudos de Guimarães e Porter foram as fontes utilizadas para o estudo de estrutura de mercado.

Buscou-se atingir o segundo objetivo, percorrendo o tempo, para identificar quais foram as estratégias e as políticas de crescimento adotadas pela empresa durante a sua trajetória e investigou-se paralelamente os condicionantes que em cada momento poderiam ter influenciado o quadro objeto de estudo a adotar determinada trajetória de crescimento.

1.4. Estrutura do trabalho

O trabalho é composto de cinco capítulos sendo que o primeiro capítulo foi destinado à introdução.

O segundo capítulo é reservado ao referencial teórico que envolve o tema.

O terceiro capítulo é uma descrição da história evolutiva da empresa, desde como esta surgiu até a sua situação atual.

Passou-se então, no quarto capítulo, para a descrição e análise das políticas de crescimento, adotadas pelos diretores da empresa durante a sua trajetória, este capítulo também irá mostrar como foram aproveitadas as oportunidades do mercado, a cada momento, no que diz respeito ao ambiente econômico nacional e local e

por fim será feita uma análise do grupo segundo a classificação das estruturas de mercado de Guimarães e Porter, mencionadas no corpo teórico do trabalho.

E, finalmente, teremos o quinto capítulo que é a conclusão do trabalho. Seguem-se, posteriormente, alguns anexos para enriquecer aspectos relevantes a situação financeira do grupo e a sua posição na economia catarinense e nacional.

CAPÍTULO 2

ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE A DIVERSIFICAÇÃO DE ATIVIDADES

A forte concorrência existente entre as empresas da atualidade faz com que estas estejam em uma constante busca de novas formas de competir e crescer para sobreviverem no mercado .

Na busca do constante crescimento as empresas adotam estratégias. A estratégia adotada por uma empresa é uma combinação dos objetivos que a empresa busca e dos meios pelos quais ela procura alcançá-los. Através da estratégia a empresa irá procurar se posicionar da melhor maneira dentro do mercado em que atua. A estratégia adotada por uma empresa pode ser a diversificação, a diferenciação, a expansão da capacidade entre outras.

O conteúdo deste trabalho irá enfocar a diversificação enquanto instrumento viabilizador do crescimento da firma. Muitos autores acreditam ser a diversificação uma política adequada para a firma em crescimento, uma vez que uma firma diversificada apresenta uma maior flexibilidade frente as flutuações cíclicas ou sazonais da demanda e a ameaça da entrada de novos concorrentes, diminuindo os riscos e incertezas associados à operação em um único mercado da firma especializada.

Dentro desse contexto pretende-se fazer uma pequena abordagem sobre os trabalhos de Penrose, Guimarães, Porter e Ansoff relacionados ao processo de diversificação como forma de superar a restrição imposta pelo ritmo de crescimento de seu mercado corrente.

Deve-se ressaltar que, ao se estudar as diferentes abordagens acerca do processo de diversificação, verificou-se que estas são mais voltadas para a compreensão dos padrões competitivos voltados para o setor industrial. Dessa forma, o presente trabalho, buscará , sempre que possível, identificar variáveis causais de comportamento que poderiam ser comuns ao setor comercial.

2.1.A diversificação segundo a teoria da organização industrial

A teoria da organização industrial¹, encontrada em autores como Penrose, Marris e Guimarães, desenvolve a sua abordagem no processo de crescimento da firma, suas características e seus limites, partindo do pressuposto de que a firma terá que reinvestir produtivamente os lucros gerados .

“Nesse processo, a firma se esforça continuamente para encontrar escoadouros para sua produção potencial, de forma a realizar o potencial de crescimento definido a partir do montante de lucros que ela dispõe para investir “. (Brito, 1991, p.11)

Segundo essa teoria, a firma é dotada de uma estrutura administrativa complexa e não homogênea, diversificada, por estar presente em vários mercados e diversificante, capaz de se expandir para novas atividades, de acordo com as perspectivas de realização do seu potencial de acumulação nos mercados de origem e com a rentabilidade esperada em novas áreas de atuação. A teoria tem como objetivo identificar as direções possíveis que a firma pode tomar.

Esta abordagem diverge da teoria marginalista tradicional quando esta coloca a firma apenas como uma definidora de preços e quantidades de equilíbrio, como salienta Possas na obra de Penrose, a firma

“deixa de ser uma unidade decisória de preços e produção, representada convenientemente por curvas estáticas de receitas e de custos, para ser uma unidade autônoma de planejamento administrativo; cujas atividades estão relacionadas e coordenadas”. (1985, p. 71)

Com base na dimensão e orientação dos gastos com desenvolvimento, Marris (1971) define dois tipos de firma:

- a) Firmas imanentes- que não atribuem maior importância às atividades de desenvolvimento; para esse tipo de firma as possibilidades de crescimento apresentam-se limitadas pelo crescimento autônomo da demanda nos mercados em que ela se contenta em atuar.

¹ Utiliza-se a palavra teoria nessa expressão para fins de destaques, porém, ainda não existe um corpo teórico consolidado e sim uma série de fragmentos que tentam interligar-se.

- b) Firmas transcendentales- atuam no sentido de criar suas próprias condições de expansão e crescer acima do ritmo de seus mercados correntes.

Existem quatro direções possíveis ao processo de diversificação (Brito, 1991 , p.57) :

- a) Diversificação horizontal - corresponde à introdução de produtos que de alguma forma, estejam relacionados aos produtos originais da firma em termos do mercado atingido, e que possam ser vendidos através dos canais de distribuição já estabelecidos ou a partir da extensão dos mesmos. Essa direção corresponde a uma ampliação natural da área de especialização de empresa, seja no que diz respeito à base tecnológica, seja no que diz respeito à área de comercialização, de forma a propiciar a entrada em novos ramos de atividade.
- b) Diversificação vertical - nesse caso a firma em questão assume o controle sobre os diferentes estágios (ou etapas) associados à progressiva transformação de insumos em produtos finais colocados junto ao mercado consumidor. As firmas buscam a integração por maior segurança nas relações de mercado, maior eficiência nessas relações e maior poder de mercado.
- c) Diversificação concêntrica - esse tipo de diversificação envolve justamente a identificação dos níveis de sinergia entre as atividades originais da firma e oportunidades potencialmente rentáveis, níveis esses associados a fatores mercadológicos, tecnológicos ou a ambos. A diversificação concêntrica pouco se diferencia das estratégias de diversificação horizontal, envolvendo apenas um maior afastamento em relação a área de especialização da firma em questão, ou seja, o que a diferencia em relação a outra alternativa é apenas uma questão de grau.

- d) Diversificação em conglomerado - a esse tipo de estratégia podem se associar firmas diversificantes com características e lógicas de comportamento distintas entre si. É tão fraco os níveis de sinergia entre as atividades da firma que esta poderia ser vista como um conjunto de atividades não correlacionadas entre si. Essa falta de sinergia pode acarretar problemas para a consolidação do nível de competência da firma nos diferentes mercados em que atua.

Esse último tipo de estratégia pode ser um ótimo meio da firma elevar a sua lucratividade e flexibilidade operacional, através da sua entrada em indústrias com um maior potencial que o de suas atividades originais. É provável que a ampliação do tamanho da firma, a partir da diversificação em conglomerado, torne possível a ela ter um acesso privilegiado ao mercado de capitais e ao sistema de crédito, o que lhe permitiria alavancar seu crescimento e dar continuidade ao processo de diversificação.

Pode-se dizer que os elementos impulsionadores do processo de diversificação estão, de alguma forma, presentes no interior da própria firma, seja através da experiência acumulada, seja através de sua área de especialização, ou ainda dos serviços ociosos que mantém disponíveis. No entanto, também existem condicionantes do processo de diversificação que estão relacionadas com a estrutura de mercado na qual a firma está inserida (Brito, 1991, p.41):

- a) Diversificação reativa ou preventiva, que refere-se ao esgotamento da demanda nos mercados correntes da firma, podendo-se dizer que a diversificação neste caso não é vista apenas como forma da firma crescer, mas é também um condicionante da sobrevivência da firma;
- b) Diversificação induzida que diz respeito a produção de novos produtos que de alguma forma complementassem as necessidades satisfeitas pelos já produzidos, de forma a se aproveitar e reforçar a clientela da firma diversificada;
- c) Diversificação autônoma nesse caso o processo de diversificação significa extrapolar os diferentes mercados em que a firma atua,

ocorrendo a possibilidade de entrada em indústrias tecnológicas ou mercadologicamente promissoras, mesmo que essas não se coadunem perfeitamente com a área de especialização e o padrão de competição das atividades originais da firma.

A firma, segundo este modelo, possui uma taxa de crescimento ótima, que está sujeita a duas restrições básicas:

- a) Esta primeira está relacionada a capacidade da equipe gerencial envolvida expandir não apenas a oferta de seus produtos como também a demanda pelos seus produtos;
- b) A segunda seria a restrição financeira, imposta pelo desejo de segurança da gerência.

2.2. Diversificação e padrão de concorrência segundo Guimarães

Guimarães (1982) analisa a indústria como um todo, objetivando examinar os padrões de competição em diferentes estruturas industriais. É importante, inicialmente definir os conceitos de firma, indústria e mercado, antes de caracterizar as estruturas de mercado.

Define a firma como um “locus” de acumulação de capital, e conceitua mercado como sendo a demanda por um grupo de mercadorias substitutas próximas entre si. Segundo ele, a indústria se constitui num grupo de firmas engajadas na produção de produtos e mercadorias substitutas próximas, fornecidas ao mercado.

Introduzidas as definições de mercado e indústria, cabe distinguir duas formas de modificações da lista de produtos de uma firma. A primeira forma é denominada de diferenciação de produto e

“corresponde à introdução em sua linha de produtos de uma nova mercadoria que é substituta próxima de alguma outra previamente produzida pela firma e que portanto, será vendida em um dos mercados por ela supridos” (Guimarães, 1982, p.36).

A empresa que se utiliza da estratégia de diferenciação não ignora custos, mas eles não se constituem o principal alvo estratégico, tendo em vista que esta política,

como forma de disputar uma maior participação no total das vendas do grupo, incorre paralelamente num aumento dos custos de venda. As empresas de maior porte são as que mais se valem dessa política, pois as firmas marginais são menos capacitadas para fazer frente a ações desta natureza.

“A segunda maneira de modificar a linha de produtos da firma corresponde à inclusão de uma mercadoria que será vendida em um mercado no qual a firma ainda não participa. Esse movimento, pelo qual a firma vai além de seu mercado corrente para investir em uma nova indústria, constitui uma diversificação das atividades da firma”. (Guimarães, 1982, p.37)

É relevante salientar que todo o estudo de Guimarães é praticamente voltado para a compreensão dos padrões competitivos industriais.

O autor considera as seguintes formas de competição: competição por preço, por diferenciação de produto e através de diversificação.

Pode-se dizer que a trajetória de crescimento da firma está limitada ao crescimento do mercado. Desta forma passaremos a analisar as tipologias de mercado existentes segundo Guimarães (indústria competitiva homogênea, indústria competitiva diferenciada, oligopólio homogêneo, oligopólio diferenciado) (Guimarães, 1982, p.52) e posteriormente, no capítulo 4, será definido qual deles melhor representa os diversos segmentos do grupo Koerich.

a) Indústria competitiva homogênea

Uma indústria competitiva homogênea caracteriza-se por: não existência de barreiras à entrada de pequenos produtores; produto homogêneo; margem de lucro pequena, uma vez que muitas empresas competem; firmas marginais respondem por uma parcela significativa de mercado e possuem uma taxa de lucro quase nula; existência de um grande número de firmas e a livre mobilidade destas; competição exclusivamente por preço. Como as variações dos preços causam flutuações imediatas na demanda, pode-se assegurar o equilíbrio a longo prazo entre a expansão da capacidade produtiva e o crescimento da demanda.

b) Indústria competitiva diferenciada

Esta indústria caracteriza-se pela existência de competição por preço e por diferenciação do produto. A estratégia das firmas maiores se dá pelo corte de preços, aumento do esforço de venda e diferenciação do produto. Quando a demanda é maior do que o potencial de crescimento ocorre um aumento de preços e, conseqüentemente, um aumento da taxa de lucro e, posteriormente, no número de firmas. A pesquisa e o desenvolvimento por parte das grandes firmas gera possível aumento da sua demanda em detrimento dos concorrentes menos capacitados a acompanhar o processo de diferenciação. As indústrias competitivas não são compelidas a diversificar (ingressar em novos mercados) visto que têm a possibilidade de realizar o seu potencial de crescimento dentro do seu próprio setor. Isto porque é improvável que o potencial de crescimento da indústria exceda sistematicamente o ritmo de expansão da demanda. No entanto, se este fato ocorrer, haverá uma diminuição dos preços dos produtos e do número de empresas, além de uma redução da taxa de lucro.

Assim, as indústrias competitivas somente diversificam seus produtos e/ou atividades, diante da perspectiva de obtenção de lucros mais elevados.

c) Oligopólio homogêneo

No oligopólio homogêneo não existe competição por preço nem por diferenciação de produtos; existem barreiras à entrada de pequenas indústrias e não há livre mobilidade. Se o aumento da demanda for maior do que o seu potencial de crescimento, as firmas transferem recursos de outros mercados, para não perderem a sua posição. No entanto, se o potencial de crescimento for maior do que a expansão da demanda, haverá transferência de recursos para outros mercados.

d) Oligopólio diferenciado

Existe competição por diferenciação do produto e por diversificação. Esse tipo de indústria dá muita importância à pesquisa e desenvolvimento como forma de garantir a sua participação no mercado. Além disso existem barreiras à entrada de potenciais competidores. Se o potencial de crescimento da firma for maior que a

expansão da demanda, a firma aumentará os seus gastos com P & D, para desta forma aumentar a sua demanda e a sua participação no mercado.

Para Guimarães (1982), o ritmo de expansão da demanda no mercado corrente da firma pode ser insuficiente para permitir a realização do seu potencial de crescimento, de forma que esta tem que lutar constantemente por escoadouros para sua acumulação interna. A firma pode superar este limite de três formas: através da aceleração da taxa de expansão de seu mercado corrente, do aumento de sua participação em tal mercado e da modificação de sua linha de produtos e conseqüente ampliação do seu mercado corrente. Esse movimento, pelo qual a firma vai além de seu mercado corrente, para investir em uma nova indústria, constitui uma diversificação das atividades da firma.

Para o referido autor o processo de diversificação deve suprir duas condições fundamentais: a realização da produção a um custo competitivo no novo mercado, e a superação das preferências dos consumidores nesse mercado por produtos e firmas preexistentes.

Em princípio, firmas diversificadas, atuando simultaneamente em mercados competitivos e oligopolistas, podem sempre realizar seu potencial de crescimento, transferindo o excesso de fundos gerado nas indústrias oligopolistas para suas quase-firmas em indústrias competitivas. Entretanto, pode-se dizer que o processo de crescimento da firma via diversificação, é mais comum nos oligopólios, uma vez que para crescer, as firmas competitivas não precisam ir além de seu mercado corrente.

Para o autor, ao se analisar o processo de diversificação de uma firma, torna-se relevante, também, estudar a história passada desta, uma vez que as experiências passadas condicionam o padrão e a direção de sua diversificação futura. Deve-se também considerar que a taxa de retorno esperada no novo investimento seja também um importante fator que leve a firma a se diversificar.

A fusão pode ser uma estratégia de crescimento bastante atrativa para as organizações que tem uma certa urgência em se expandir. A fusão permite a firma adquirente uma forma lucrativa de diversificação (economias de escala, complementaridade, velocidade de concorrência, monopólio, poder de mercado entre outros). As estratégias baseadas em fusões ou aquisições denomina-se genericamente “crescimento externo”, que também podem ser direcionadas para a elevação do “market share” da firma, quando se voltam para os mercados nos quais ela já atua.

Segundo o referido autor, existem dois tipos de fusão:

- a) A fusão interna - que corresponde à aquisição de outro produtor em uma das indústrias em que a firma já opera e cujo único objetivo é promover a redução ou evitar um acréscimo da capacidade instalada da indústria.
- b) A fusão diversificante - que corresponde ao aumento da base tecnológica e da área de comercialização da firma, além de dotá-la de quadros técnicos e de uma equipe gerencial com a especialização requerida pela nova atividade.

A firma diversificada devido ao fato de competir em vários mercados tem que fazer face a diferentes grupos de competidores em cada um de seus mercados.

2.3.O crescimento da firma e a diversificação segundo Penrose

Para Penrose (1979) a firma é uma entidade complexa orientada para o crescimento, e não apenas uma definidora de preços e quantidades de equilíbrio. Segundo ela a diversificação é uma das principais características das firmas no ramo de indústria e comércio.

As decisões operacionais diárias são tomadas de maneira mais ou menos automática pelos estratos inferiores da estrutura organizacional, se resguardando a alta gerência algumas atividades chave, como a definição da própria estrutura administrativa da firma, as decisões financeiras e de investimento, a escolha de pessoal para altos postos de hierarquia e a orientação do planejamento a longo prazo da empresa.

“A diversificação da produção com base nas assim chamadas imperfeições do mercado, repousa amplamente na tendência para o declínio da lucratividade dos mercados existentes, à medida que a produção se expande, no entanto, não é apenas necessário que os mercados existentes se tornem menos lucrativos em si mesmos, mas apenas que se tornem relativamente menos lucrativos para qualquer novo investimento que a firma deseje realizar. Isto pode ocorrer devido ao surgimento de novas oportunidades de investimento, como em razão do declínio das velhas oportunidades, ou ainda, devido ao fato de que os mercados para os produtos existentes não cresçam com suficiente rapidez, proporcionando campo que satisfaça a capacidade interna de crescimento da firma.”

(Penrose, 1979, P. 7)

Penrose supõe que um dos motores de crescimento da firma é a busca de uma maior massa de lucro capaz de ser reinvestida produtivamente, e que isso gera um certo "trade off" entre os interesses da firma enquanto entidade abstrata e o dos proprietários das ações que lhe dão sustentação, esses últimos interessados em uma política mais generosa de dividendos.

O processo de crescimento da firma encontra dois limites, para a autora (Britto, 1991, p.18). O primeiro limite estaria relacionado a fatores externos à firma, no que diz respeito aos mercados com os quais ela se relaciona e as expectativas a eles associadas. No entanto, esse limite não é aprofundado por Penrose, que prefere atribuir maior ênfase aos limites relacionados com os fatores internos à firma, envolvendo a capacidade empresarial "vis-à-vis" os níveis de riscos e incerteza atribuídos às expectativas de crescimento. A presença de obstáculos associados a elementos de riscos e incertezas se relaciona tanto à probabilidade de se sofrer perdas a partir da tomada de decisões incorretas, como ao montante provável destas e a incerteza inerente a margem de segurança utilizada na estimação das mesmas.

No que diz respeito a diversificação induzida, Penrose faz a seguinte afirmação:

"essas são empresas solidamente estabelecidas, que possuem recursos diretivos eficientes e uma estrutura administrativa razoavelmente bem constituída, e que desejam aumentar seus ganhos a um ritmo mais rápido do que permitem os produtos que ela elabora". (1959, p. 160)

Sua teoria ignora os efeitos da estrutura e conduta do mercado sobre o processo de crescimento e destaca a capacidade gerencial de superar os obstáculos externos ao crescimento da firma. Uma deficiência de sua análise, que é criticada por Guimarães, é a sua hipótese implícita de economia fechada.

2.4.A diversificação segundo Porter e Ansoff

2. 4.1.Posicionamento da firma segundo a Estratégia competitiva de Porter

Para Porter (1991), existem cinco forças competitivas no mercado, são elas: ameaça de novas empresas que queiram entrar no mercado (entrante potencial), rivalidade entre os concorrentes existentes no mercado, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos clientes e poder de barganha dos fornecedores. Desta forma, pode-se concluir que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos, mas depende também dos clientes, fornecedores, substitutos e entrantes potenciais. Para o referido autor, serão todas essas forças em conjunto que irão determinar a intensidade da concorrência na indústria, assim como a rentabilidade:

“Uma vez diagnosticadas as forças competitivas que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas, a empresa está em posição para identificar seus pontos fortes e fracos em relação à indústria. “ (Porter, 1991, p. 45)

Três estratégias básicas podem ser utilizadas em conjunto ou sozinhas, para dar à empresa uma defesa contra os seus concorrentes. São elas, liderança do custo total, diferenciação e enfoque.

Porter classificou a estratégia competitiva de cada tipo de indústria em função de três critérios:

- o grau de concentração da indústria;
- o estado de maturidade;
- a exposição à concorrência internacional.

Desta forma, Porter (1991), classifica a estrutura de mercado, em cinco meios industriais genéricos:

a) Indústria fragmentada

Caracteriza-se pela existência de um grande número de empresas de pequeno e médio porte, sendo que nenhuma delas pode influenciar fortemente o resultado da indústria, ausência de líderes de mercado; seu produto é homogêneo ou diferenciado e possui fraco poder de negociação com fornecedores e compradores .

b) Indústria emergentes

Estas indústrias são recentes e caracterizam-se por serem criadas através de inovações tecnológicas, pelas alterações nas relações de custos relativos, pelo surgimento de novas necessidades ou requerimento pela sociedade de um novo produto ou serviços e pela não existência de regras para o jogo de mercado.

c) Indústria em transição para a maturidade

Caracteriza-se por um período de crescimento moderado, elevando a concorrência por parcela do mercado. As empresas estão vendendo cada vez mais para compradores repetidos e experientes e passa-se a dar maior ênfase ao custo e ao serviço. As dificuldades de obtenção de novos produtos, o aumento da concorrência internacional, a queda de lucros no período, são fatores que marcam as indústrias em transição para a maturidade .

d) Indústrias em declínio

São indústrias que sofreram um declínio absoluto em vendas unitárias no decorrer de um determinado período, ou seja, são indústrias que quase não se modernizaram ou não tiveram inovações tecnológicas.

e) Indústrias globais

São aquelas indústrias em que as posições estratégicas dos concorrentes em mercados nacionais ou geográficos são fundamentalmente afetados pelas suas posições globais.

2. 4. 2.A diversificação segundo Porter

A diversificação pode ser vista como uma mudança estratégica, que envolve modificações no mix de produtos ou serviços ofertados pela firma e/ou mercados para as quais os mesmos se destinam. Essa mudança, não é um evento instantâneo, consumindo tempo e esforço da firma e estando associado a um custo econômico bastante significativo.

Uma das causas do processo de diversificação está baseada no fato de que os objetivos da firma não podem ser alcançados no interior do escopo de produtos e mercados associados às suas atividades correntes. No que refere-se aos objetivos de curto e longo prazo em termos de rentabilidade, essas causas podem envolver a saturação do mercado, um decréscimo generalizado da demanda, pressões da concorrência, ou a obsolescência da linha de produtos, que acabam por pressionar negativamente a taxa de retorno sobre os investimentos nas atividades correntes. Já no que se refere ao objetivo de flexibilidade, as causas podem estar associadas à existência de uma parcela desproporcionalmente grande do faturamento total compreendido a um único cliente ou com um mercado muito limitado, à presença de uma base tecnológica muito estreita, ou ao afluxo de novas tecnologias no âmbito das combinações de produtos e mercados da empresa. A firma poderá ser induzida a se diversificar quando os fluxos de caixa retidos forem superiores às exigências totais para a expansão da produção em seus mercados correntes. Parte-se da suposição de que a taxa de retorno associada às aplicações com liquidez garantida (títulos do governo, ações de primeira linha, etc...) é inferior a que se pode obter a partir dos investimentos produtivos associados à diversificação. Tal hipótese, depende das expectativas empresariais, em especial nos aspectos relacionados à aversão ao risco e à preferência pela liquidez desses agentes.

Dentre a expansão ou a diversificação, como formas alternativas de alocar os recursos disponíveis para investimento da empresa, a adoção de uma posição mais favorável à diversificação dependerá da própria cultura empresarial e, em particular, da maneira como a aversão ao risco é incorporada à mesma. As firmas conservadoras tendem restringir a diversificação ao contexto de saturação dos seus mercados correntes. Por outro lado, as empresas oportunistas tenderiam a considerar as várias razões para a diversificação em conjunto, o que favoreceria a entrada em novos mercados.

A meta da firma é maximizar o lucro com o mínimo risco, apesar da incompatibilidade dessas posições. Para isso o economista necessita ter uma visão de águia para poder enxergar as melhores oportunidades de investimento a longo prazo sem, no entanto, desprezar a visão do lobo que enxerga as armadilhas do caminho, ou seja, os problemas de liquidez a curto prazo que é o que leva as empresas a falência.

Três perguntas básicas devem ser respondidas para traçarmos os destinos de uma empresa:

Onde estamos - o que somos?

Onde queremos chegar - o que desejamos vir a ser?

O que é preciso fazer para chegar lá?

A definição de uma estratégia de diversificação pela firma, envolve a percepção de elementos que lhe permitam obter vantagens sobre concorrentes efetivos e potenciais nos diversos mercados em que atua.

Assim, a maioria das empresas de grandes dimensões tenderiam, para Porter, a enfatizar crescentemente um movimento de diversificação relacionada, em que se procura aproveitar ao máximo as oportunidades oferecidas pelas inter-relações entre unidades, como forma de elevar os níveis de desempenho da empresa.

Nesse sentido, seria necessário que fosse realizado um ajuste no Portfólio de negócios detido por cada empresa, no sentido de expulsar as atividades que, devido ao nível insatisfatório de inter-relações que estabelecem com outros negócios mais rentáveis, pouco teriam a acrescentar em termos do desempenho da empresa como um todo. Esse movimento poderia promover a venda de determinadas unidades empresariais e a montagem de uma estrutura mais enxuta, na qual as diferentes atividades da empresa diversificada, mesmo dotada de significativo grau de autonomia, têm seu desempenho fortalecido com base no efeito sinérgico gerado a partir daquelas inter-relações. A estratégia de diversificação deve ser explicitamente orientada para a busca de inter-relações e de uma coordenação mais ampla entre as diferentes atividades com as quais está envolvida. Esse processo relaciona aquilo que Porter denomina “estratégia horizontal”, compreendida como um conjunto coordenado de metas e políticas entre unidades empresariais, que torna a estratégia corporativa ou do grupo mais do que uma soma das estratégias das unidades empresariais individuais. Para Porter é essa estratégia horizontal que fornece uma base lógica convincente para a existência de uma firma diversificada; na existência de tal estratégia uma firma desse tipo se converte em um fundo de investimento geridos por uma ótica particularizada, baseada apenas na rentabilidade que pode ser obtida a partir das diversas atividades tomadas isoladamente. Portando, busca-se compatibilizar metas e políticas entre as mesmas.

2. 4. 3. A diversificação segundo Ansoff

Ansoff também faz uma crítica a microeconomia tradicional, pois segundo o autor a teoria da maximização de lucros é incapaz de explicar as complexas interações que se estabelecem entre a firma e seu ambiente competitivo, compreendendo que a firma é algo mais do que uma mera alocadora de recursos. Propõe que a noção de maximização de lucro seja substituída pela tentativa de se maximizar o retorno (ou a rentabilidade) sobre o patrimônio no longo prazo. As várias alternativas de investimento são analisadas conforme a sua contribuição para atingir os objetivos perseguidos, através do estabelecimento de pisos e metas.

Dessa forma a implementação de uma determinada estratégia implica na priorização de tais objetivos. A estratégia é vista nessa concepção, como um processo ou um meio através do qual a empresa busca atingir ou se aproximar nos diferentes mercados em que já opera ou nos novos mercados para os quais se diversifica, dos objetivos ou metas anteriormente formulados. A estratégia empresarial pode ser compreendida como a formulação de uma resposta da firma a um ambiente dinâmico de incerteza, que implica em decisões específicas acerca da alocação dos recursos produtivos, e que vai procurar superar algumas das deficiências da microeconomia tradicional.

Segundo Ansoff a diversificação pode ser vista como uma “mudança estratégica” inserida dentro de estratégias empresariais (ou competitivas) mais amplas, que procuram posicionar a firma dinamicamente frente à evolução do ambiente. Essa abordagem procura identificar os vários elementos que induzem, condicionam e sancionam os processos de diversificação no interior das estratégias empresariais.

“A caracterização da firma nos modelos orientados a análise de estratégias empresariais procura incorporar a complexidade inerente a sua estrutura interna, que irá condicionar fortemente a definição dos seus objetivos e da própria estratégia.” (Britto, 1991).

Ansoff, propõe um aprofundamento da análise dos fenômenos internos à firma, o que implicaria na realização de uma espécie de “auto - crítica” pela unidade empresarial. O objetivo desse diagnóstico interno é identificar-se pontos fortes e fracos que condicionam a inserção da empresa no processo competitivo em seus mercados correntes; e definir perfis de sinergia e complementariedade que delimitariam as

possibilidades de diversificação para novos mercados. Para Ansoff o incremento desses níveis de sinergia é extremamente importante pois:

“Uma empresa que tem o cuidado de selecionar os seus produtos e mercados de maneira a otimizar o efeito tem maior flexibilidade na escolha de sua postura competitiva. Pode conquistar uma parcela maior do mercado com preços mais baixos, pode optar por um investimento maior em pesquisa e desenvolvimento do que seus concorrentes, ou pode maximizar seu retorno sobre o investimento e atrair capital para expansão” (1988, p.75.).

Para Ansoff, antes da firma formular a sua estratégia, ela deve especificar as características de suas áreas funcionais e confrontá-las a um quadro referencial que especifique as habilidades e competências a um nível desejado de desempenho em suas atividades correntes, permitindo desta forma a identificação de pontos fortes e fracos e a caracterização do perfil de potencialidades da firma, que expressa a sua competitividade efetiva frente aos outros produtores da indústria. Por outro lado, quando comparada a um quadro referencial associado a uma nova oportunidade produtiva, ela permite a identificação dos níveis de sinergia potencial entre as duas atividades, que poderiam apontar para a viabilidade do processo de diversificação.

Quando uma firma possui a perspectiva de se diversificar ela deve possuir todo conhecimento necessário acerca de sua real capacitação econômico-tecnológica e informações sobre as perspectivas de evolução dos diferentes mercados para os quais poderia orientar as suas atividades. A noção de descoberta acompanha todo o processo de diversificação. Trata-se da utilização do nível de capacitação previamente acumulado com base para a definição de novos produtos ou mercados.

Existem três elementos, para Ansoff, que condicionam o processo de diversificação:

- a) A sinergia, compreendida como a afinidade entre as novas oportunidades e a produção corrente da firma, seja através do uso comum de recursos e infra-estrutura, seja através da complementariedade entre os níveis de capacitação exigidos dos produtores nessas atividades.
- b) A concentração de esforços da firma para identificação de oportunidades sobre áreas específicas.
- c) A massa crítica entendida como o investimento mínimo exigido por determinado mercado para que a entrada no mesmo seja factível. Quando comparado com as limitações de recursos da firma, esse critério pode levar a exclusão “a priori” de várias oportunidades potencialmente interessantes.

As várias oportunidades de diversificação são, por sua vez, avaliadas com base na satisfação de quatro condições básicas:

- a) o atendimento aos objetivos da empresa de uma maneira menos dispendiosa;
- b) a existência de um custo de entrada que seja razoável em vista dos lucros futuros que a empresa será capaz de obter no novo negócio;
- c) a possibilidade de aproveitamento de sinergias tanto a nível gerencial quanto ao nível funcional;
- d) a exigência de um investimento mínimo factível, dentro dos limites dos recursos disponíveis a empresa a diversificação.

Quando a firma decide pela diversificação, ela deverá analisar as várias oportunidades com base em quatro critérios fundamentais: objetivos a curto prazo, objetivos a longo prazo, flexibilidade e sinergia. É possível que se manifestem trade offs entre esses critérios, como em situações onde a obtenção de um maior crescimento pode implicar numa menor rentabilidade a curto prazo, ou nas quais o aproveitamento de níveis de sinergia pode comprometer grande parte dos recursos da empresa com atividades relacionadas, limitando a sua flexibilidade operacional. É possível que a análise seja refinada, através da atribuição de pesos e ponderações aos critérios que permitirão identificar as atividades potencialmente mais interessantes para a diversificação.

A dicotomia que se estabelece para Ansoff entre flexibilidade e sinergia enquanto critérios orientadores do processo, se reflete na visualização das possibilidades e limites das estratégias de diversificação sinérgica (ou concêntrica) e de diversificação em conglomerado. Os defensores da diversificação em conglomerado, por exemplo, enfatizam que a diversificação sinérgica frequentemente limita a empresa a uma tecnologia e a um ambiente econômico-sócio-político comum, tornando-a vulnerável a surpresas e discontinuidades. Como contra argumento, os defensores da diversificação sinérgica enfatizam que os conglomerados passam por maiores dificuldades do que as empresas sinérgicas quando o ambiente se torna turbulento e a concorrência se intensifica. Além disso, os mesmos teriam um efeito negativo em termos da alocação de recursos para a sociedade, na medida em que não oferecem vantagens sinérgicas que possam se traduzir em preços mais baixos e que tende a isolar as unidades que os compõem das pressões da concorrência.

2.5. Conclusão do capítulo

Ao se estudar o processo de diversificação das atividades sob diferentes óticas, identificou-se que estas apresentam algumas limitações para o estudo da

diversificação dentro do setor comercial, tendo em vista que esses modelos foram formulados para o setor industrial.

A firma e a sua tentativa de crescer acima do ritmo de expansão de seus mercados correntes, é vista como o agente central responsável pelo processo de diversificação. Nesse caso a diversificação seria a solução encontrada pela firma para superar o conflito entre o potencial de acumulação da firma em seus mercados correntes e a taxa de crescimento das vendas nos mesmos. É importante considerar que em alguns casos a diversificação não é apenas uma forma da firma crescer sendo também um condicionante da própria sobrevivência da firma.

Pode-se dizer também que o crescimento da firma está vinculado a sua própria capacidade de financiar sua expansão e pela existência de mercado para sua produção corrente. Nesse contexto, o exame da natureza desses limites e da possibilidade de superá-los deve ser colocado no centro da análise do crescimento.

Enquanto para Guimarães a diversificação está relacionada as características das estruturas de mercado nas quais a empresa está inserida (principalmente no que diz respeito ao seu padrão de competição), vias-à-vis aquelas que vigoram nas atividades potencialmente incorporáveis em um projeto de diversificação, Penrose ignora a estrutura e a conduta de mercado sobre o processo de diversificação e o crescimento da firma e dá ênfase a capacidade gerencial a superar os obstáculos externos ao crescimento da firma.

As principais direções que pode assumir o processo de diversificação produtiva são a diversificação horizontal, a integração vertical, a diversificação em conglomerado e a diversificação concêntrica.

Há um “trade off” entre a taxa de diversificação da firma e a taxa de crescimento das vendas nos mercados em que ela opera, pois a diversificação compromete recursos da empresa com investimentos associados à entrada em novos mercados.

As análises de Porter poderiam agregar-se as proposições de Ansoff acerca da lógica que conduziria à formulação dos objetivos da firma como os fins a serem alcançados e a estratégia como o meio para atingi-los. Além disso, ambas as teorias defendem a posição de que a firma deva procurar um movimento de diversificação relacionada para desta forma elevar os níveis de desempenho da empresa. Segundo Porter as atividades menos rentáveis e com um nível baixo de inter-relações

com as demais atividades da firma deveriam ser expulsas dos negócios e seria esta inter-relações das atividades que daria uma base lógica para explicar a existência de uma firma diversificada.

Todos os autores citados no texto fazem uma crítica a microeconomia tradicional quanto esta coloca a firma apenas como uma definidora de preços e quantidades de equilíbrio cujo objetivo é a maximização do lucro. Segundo estes autores a firma pode ter outros objetivos como: maximizar o crescimento, maximizar vendas, etc.

CAPÍTULO 3

HISTÓRIA EVOLUTIVA E FORMAÇÃO DO GRUPO KOERICH EM SANTA CATARINA

A situação atual da empresa Eugênio Raulino Koerich S/A. com. e ind., teve como ponto de partida em seu desenvolvimento a sua transformação de firma individual “ Eugênio Raulino Koerich “ que nos idos de 1923 dava início às suas atividades.

No ano de 1923, aos 22 anos de idade, Eugênio Raulino Koerich, fundador das organizações Koerich, casou-se com Zita Altoff e mudou-se para Rancho de Tábuas, interior do município de Angelina, na grande Florianópolis. Lá, construiu uma casa humilde e começou suas atividades comerciais que consistiam em carregar mercadorias para São Pedro de Alcântara e São José a cada semana ou quinzena, numa viagem de mais de 60 quilômetros, cuja trajetória era feita de carroça.

Num puxado ao lado da casa construída em Rancho de Tábuas, com tijolos feitos do próprio barro disponível no local, Eugênio Raulino um dia pôs um balcão e abriu duas portas. Estava inaugurada a sua primeira venda tanto de produtos locais quanto do que trazia de viagens .

O local de onde ele tirava o barro para os tijolos, atrás da casa, ficou cheio de poças, aproveitadas para a criação de patos e marrecos. O primeiro filho, Oslí Koerich, aos cinco anos, já costumava colher os ovos de marreco naquelas águas. Um dia, por algum descuido, a criança caiu e morreu afogado. Eugênio Raulino voltou com Zita para Colônia Santana onde foi reanimado pela família. Lá, construíram uma casa nova e instalaram um armazém dentro de um grande cômodo com três portas de acesso ao público, um grande balcão e muitas prateleiras que guardavam desde carnes, mantimentos e bebidas até agulhas e linhas. Nas mesinhas existentes, os colonos passaram a se reunir diariamente em torno da boa cachaça da região, para jogar conversa fora.

Os negócios no armazém de secos e molhados montado em Colônia Santana em meados da década de 20 prosperavam desafiando o espírito empreendedor de Eugênio Raulino Koerich. Dando continuidade às viagens semanais, ele já ousava chegar ao mercado público, em Florianópolis que até então contava com um varejo

movido a produtos agrícolas e peixe. A carne era uma das maiores carências dos consumidores daquela época.

Operava naquela oportunidade com matadouro e distribuição de carne bovina e suína nas localidades de Florianópolis e São José. Com farto abastecimento e distribuição da sua produção para toda essa região, já se fazia necessário a expansão e a ampliação dos negócios.

O comércio de carnes, bovina e suína, passou a ser o carro chefe do pioneiro que também vendia a sua produção de porta em porta e não economizava esforços para melhorar o negócio.

Perspicaz, ele passou a abater aves e suínos transformando-se no primeiro comerciante a vender frango abatido e limpo na região. Antes quem queria comer galinha tinha que comprá-la viva e abatê-la depois. Logo, passou a produzir charque, para não correr o risco de vender carne estragada. Com as sobras, passou a fazer linguiças e mortadelas.

A produção caprichosa tornou-se famosa, a tal ponto que nos anos 40 foi necessário construir um galpão onde foi montada uma verdadeira indústria de processamento de carnes. O negócio, instalado num terreno existente diante do armazém da Colônia Santana, chegou a ter 70 funcionários e eficientes máquinas para cozimento e tratamento do produto.

A inauguração da indústria de carnes junto a qual funcionava um abatedouro e a substituição de carroças por caminhões foi decisiva para o grupo Koerich.

Do estabelecimento do Sr. Raulino surgiu, em 1955, a empresa Eugênio Raulino Koerich & Cia Ltda., posteriormente transformada em S/A, tendo como sócios, além do próprio Sr. Raulino, seus filhos, Paulo, Orlando, Walter e Antônio.

Gradativamente, o Sr. Raulino foi delegando aos filhos a direção dos negócios. Cada filho foi assumindo um segmento específico.

Em fevereiro de 1956 instalava uma mercearia na rua Deodoro, 37. O sucesso do empreendimento surpreendeu de tal forma que em seguida foi inaugurado um outro estabelecimento do gênero na rua Conselheiro Mafra, 10 .

Em 1960, a empresa constituiu um departamento de vendas por atacado, que naquela oportunidade chegou a contar com cinco filiais, atendendo de Itajaí a Criciúma, com a venda de louças, alumínio, vidros, brinquedos e outros artigos.

No ano de 1961, o grupo contava com uma frota de 27 caminhões pesados para o transporte, tanto dos armazéns, como para a entrega a domicílio aos pequenos armazéns da grande Florianópolis.

A partir daí a firma já apresentava uma grande expansão, tanto que em 1958 efetuava a instalação de uma fiabreria no continente, ou seja, no bairro Estreito, que carecia de um empreendimento daquela natureza. Enfim, as fiabrerias foram se multiplicando por pontos estratégicos da cidade. Em 1962, surgiu a sétima loja, na verdade um supermercado que trazia para a rotina da capital a praticidade do auto-serviço.

Logo, foram adotados alguns conceitos de marketing até então inéditos para os Florianopolitanos, como a propaganda, brindes e sorteios. Em 1963, os clientes ganhavam cupons para concorrer a um Aero-Willys zero quilômetro. E, em uma promoção conjunta com a frigidaire - que também dava direito a um carro - a cidade viu um grande desfile de caminhões com alto-falantes, divulgando o concurso pelas poeirentas ruas da cidade .

Com o decorrer do tempo e conseqüente desenvolvimento do comércio de Florianópolis e microrregiões, começou a diversificar e implantar novas fontes de trabalho.

Com a cidade bem atendida em termos de fiabrerias, o fundador do grupo decidiu entrar numa outra área do comércio, a venda de móveis e eletrodomésticos, aproveitando as sobras de capital. Em 1964, começou a surgir a rede de lojas Koerich, com um pequeno estabelecimento na rua Deodoro e em 1968, já eram uma liderança na economia catarinense.

A maior rentabilidade auferida neste setor de atividade, bem como as oportunidades oferecidas pelo mercado local, levaram os dirigentes a voltar suas atenções para este ramo, concentrando esforços de tal forma que foram substituindo-o gradativamente ao ramo anterior.

Em 1967, ingressava no ramo de confecções masculinas instalando esta loja “Koerich Magazine “, obedecendo os critérios da mais alta característica de modernização na Rua Felipe Schmidt, área nobre em Florianópolis.

Com os olhos voltados para o futuro e o crescente desenvolvimento da cidade movidos pelos mais altos desejos de servir sempre e melhor a comunidade catarinense, atendendo assim aos anseios sociais, no ano de 1968, o grupo investiu forte

na diversificação e inaugurou a Koesa - Koerich S/A comércio de automóveis, revenda autorizada da Volkswagen, aproveitando dessa forma o grande “boom” da indústria automobilística brasileira. A Koesa ocupou o primeiro lugar como revenda na Capital até 1978.

Ainda em 1968, constituía-se o Consórcio Koesa que já naquela oportunidade era um grande sucesso, alcançando resultados altamente expressivos. Naquela época, um grupo era formado até por 500 pessoas e eram sorteados entre 40 a 50 carros a cada assembléia. Isso era possível porque os consórcios não eram controlados pelo Banco Central. Naquele período havia liberdade de fazer o consórcio de acordo com os interesses do comprador e da empresa vendedora. Com o controle do BC, os grupos de 50 participantes baixou para 12.

Em 1973, a firma Eugênio Raulino Koerich & Cia Ltda., procedia alteração em suas estruturas sociais transformando-se em Sociedade Anônima de capital fechado, passando-a se denominar Eugênio Raulino Koerich S/A Comércio e Indústria.

Consolidada na Capital, as atividades voltaram-se para o interior do estado, iniciando em Itajaí, no ano de 1973. Nos anos seguintes foram instaladas lojas em diversas cidades do Litoral Catarinense.

No mesmo prédio, onde durante muito tempo funcionou o abatedouro do fundador do grupo Koerich, José Ferreira Macedo montava, em 1973, a frios Macedo. Fazia o abate de frango com sete funcionários. Em 1974, fechou parceria com o grupo Koerich que entrou com uma participação de 40% no negócio e transformou-se na Macedo Koerich Ltda. A partir do acordo, a empresa passou a crescer 20% ao ano, transformando-se em Sociedade Anônima. Segundo Macedo, a entrada do grupo Koerich alavancou o novo negócio. O nome Koerich, respeitado e de destaque, abriu as portas para as negociações com os fornecedores, espaço no mercado e maior facilidade para empréstimos no sistema financeiro. O aval do grupo também gerou confiança tanto por parte do fornecedor como do consumidor.

Em 1975, sobre um terreno com 700.000 metros quadrados e 780 lotes, nasceu o bairro Kobrasol, em São José. A obra de construção desse bairro foi realizada pela Kobrasol Empreendimento imobiliários, da qual o grupo é um dos sócios. A sociedade surgiu quando o Koerich, o Brasilpinho e Cassol resolveram lotear as terras que lhes pertenciam mais uma área que foi comprada pela sociedade, área esta que pertencia ao Aero Clube de Florianópolis.

À medida que a família Koerich crescia, o fundador do grupo, Eugênio Raulino Koerich, criava outras empresas, sempre diversificando os setores. Foi assim que em 1978 montou a Empreendimentos Imobiliários Zita Ltda. Desde a sua fundação, a empresa constrói com recursos próprios, permitindo fazer a obra de acordo com as necessidades do mercado, sendo possível parar uma construção e transferir os funcionários para outra que precisa ser acelerada. Ao contrário da maioria das empresas do setor, as vendas só acontecem quando o prédio está pronto, possibilitando ao proprietário a ocupação imediata.

No ano de 1980, o grupo inaugurou a Kimoto, em decorrência da crise do petróleo nos anos 70, sendo o mercado de motos bastante propício para a conjuntura da época.

Em 1977, foi inaugurada pelo grupo a loja Kilar Móveis e Decorações Ltda., dedicada também ao ramo de móveis e eletrodomésticos, no entanto, com uma linha de produtos mais sofisticada, visando assim atender uma outra faixa de mercado. Sua, ainda, foi a iniciativa de inaugurar a primeira loja de departamentos da cidade, a Dular, no ano de 1982.

No dia 12 de dezembro de 1979, aos 78 anos de idade, morria Eugênio Raulino Koerich, o homem que a partir do nada construiu um verdadeiro império econômico, deixando de herança para os filhos o seu espírito empreendedor e o seu amor e dedicação para o trabalho.

A sua política, preconizada como desenvolvimentista, continuou a propiciar o ritmo acelerado de progresso das Organizações Koerich. De forma que, em 1984 e 1985, a empresa estava entre as 10 maiores empresas privadas da Grande Florianópolis, em ativo operacional, receita operacional líquida, patrimônio líquido, lucro líquido, capital social integralizado, desempenho e número de empregados. (ver anexo 4-12).

Em parceria com outros grupos, a empresa entregou para a cidade, em outubro de 1993, o Beiramar Shopping, com 84.000 metros de área construída e 26.000 para vendas, num dos pontos mais nobres da cidade.

O grupo também tem sido o grande propulsor do comércio de outros 19 municípios catarinenses (São José, Palhoça, Biguaçu, Itapema, Itajaí, Tijucas, Brusque, Blumenau, Timbó, Masssaranduba, Barra Velha, Jaraguá do Sul, Joinville, Barra do Sul, Pirabeiraba, Garuva, Tubarão, Criciúma, Araranguá).

O crescimento da família, dentro das empresas, fez com que a direção do grupo Koerich, cujo patrimônio varia entre 50 e 60 milhões de dólares, no dia 30 de dezembro de 1993, sofresse um processo de cisão consensual, entre cinco dos onze filhos de Eugênio R. Koerich.

Cabe aqui colocar que os ramos de fiambrierias, atacado, confecções e a loja de departamento Dular não foi levada a frente.

Abaixo, segue-se o Quadro 1, cujo objetivo é tornar mais sintetizado o processo de diversificação das atividades do grupo Koerich.

Quadro 1: Processo de diversificação das atividades do grupo Koerich S/A.

| ANO DA DIVERSIFICAÇÃO | ATIVIDADE DE INGRESSO |
|-----------------------|--|
| 1955 | ABERTURA DE FIAMBRERIAS |
| 1960 | ATACADO |
| 1962 | SUPERMERCADO |
| 1964 | MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS |
| 1967 | CONFECÇÕES |
| 1968 | VEÍCULOS-KOESA CONSÓRCIOS |
| 1973 | AVICULTURA-MACEDO KOERICH LTDA |
| 1974 | EXPANSÃO PARA OUTRAS PRAÇAS = filiais em outras cidades = |
| 1975 | EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS ZITA E KOBASOL |
| 1977 | LOJAS KILAR MÓVEIS E DECORAÇÃO |
| 1980 | REVENDEDORA DE MOTOS-KIMOTO |
| 1982 | LOJA DE DEPARTAMENTO-DULAR |
| 1993 | BEIRA MAR SHOPPING |

Fonte: Pesquisa de Campo

CAPÍTULO 4

POLÍTICAS, CONCORRÊNCIA E A EVOLUÇÃO DO GRUPO CONFORME A CONJUNTURA NACIONAL E LOCAL

Este capítulo irá descrever e analisar as políticas de recursos humanos, comercial e financeira adotadas pela empresa durante a sua trajetória, irá identificar qual a estrutura mercadológica que a empresa está inserida, segundo as tipologias de mercado proposta por Guimarães e Porter e verificar a evolução do grupo associando aspectos relacionados a conjuntura nacional e local.

4.1. Política interna do grupo

“Toda decisão em sociedade é política. As decisões em empresas em desenvolvimento também são políticas e se confundem com a cultura da empresa”.

No caso das empresas do grupo Koerich, por ser uma empresa tipicamente familiar com uma estrutura patriarcal, no decorrer das pesquisas notou-se que todas as decisões, sejam elas de compras, vendas, estoques, recursos humanos, etc., vem de um só ponto, são totalmente personalíssimas (centralizadas). Isto não quer dizer que os gerentes e os funcionários não sejam consultados, pelo contrário, tais pessoas são consultadas, são apontados os pontos positivos e negativos e daí então é que são tomadas as decisões pelos diretores do sistema.

Desta forma, pode-se definir o grupo, antes do processo de cisão, como uma Holding, uma vez que era uma sociedade de participação, onde havia a concentração do controle financeiro das várias empresas, formalmente independentes.

A política empresarial, que também poderia ser classificada como a estratégia empresarial do grupo, durante toda a sua trajetória, esteve baseada, principalmente, no seguinte tripé, de acordo com o depoimento de Walter Koerich: política de recursos humanos, política comercial e política financeira. Tais políticas são analisadas a seguir:

4.2. Política de recursos humanos

A política de recursos humanos da empresa, refere-se a forma como esta irá se relacionar com os seus funcionários. Segundo a empresa o homem é a meta maior e ninguém sobrevive sem uma política social justa.

A harmonia que existe no grupo é consequência de um bom relacionamento entre os empregados, mas isso está presente porque as pessoas que detém o controle do grupo são indivíduos acessíveis e além de tudo profundamente humanos, procuram os interesses e direitos dos seus funcionários.

Os membros que colaboram para que a empresa possa atingir seus objetivos se esforçam para desempenhar bem o seu serviço porque agindo desta maneira a empresa prospera, os lucros aumentam e os salários também. O que foi verificado nesse sentido é que a empresa se preocupa com seus funcionários, remunerando-os de acordo para que possam satisfazer as suas necessidades.

A política adotada pela empresa entende que, não somente grandes salários possam ser considerados como uma remuneração justa. Remuneração justa seria para esta, o acompanhamento paralelo que se dá a equipe em situações de emergência, procurando atendê-la de uma maneira condigna e satisfatória. Significa o atendimento em suas necessidades presentes (saúde, transportes, alimentação, etc).

Destacamos também que, a rotação de pessoal encontra-se em um nível baixíssimo dentro do grupo, ou seja, a demissão e a contratação de pessoal é pequena. Os funcionários da empresa crescem com a empresa, por exemplo, todos os gerentes das filiais estão trabalhando na empresa em uma média de 25 anos, sendo que todos começaram como vendedores, officie boy ou em outros cargos que estão, pela hierarquia, abaixo da gerência. Para permitir que a sua equipe cresça dentro da empresa, esta aposta em um treinamento contínuo em toda a sua equipe de funcionários.

Quando a empresa se defronta com períodos recessivos, ou de redução de custos, ela procura evitar que o primeiro corte de despesa comece pela folha de pagamento, aplicando uma política que aumente a eficiência por trabalhador, além de incentivos na forma de benefícios e treinamento.

Enfim, a empresa procura um relacionamento de parceria com os seus funcionários, respeitando-os, tendo boas relações humanas e remunerando-os conforme

as suas qualidades, pois estas são as pessoas que irão fazer permanentemente as relações públicas dentro e fora da loja.

Desta forma, podemos afirmar que a empresa está no caminho certo, no que refere-se a sua política de recursos humanos, pois sabemos que a expansão de qualquer negócio, também depende de pessoas satisfeitas em sua profissão e no seu ambiente de trabalho e que estejam bem preparadas para exercer a sua função, no que refere-se aos seus vendedores, essa importância traz ainda uma conotação maior, pois são estas pessoas que irão se relacionar diretamente com os seus clientes. “Uma pesquisa recente mostrou que 60% das vendas perdidas acontecem por despreparo profissional dos vendedores”. (Gonçalves, 1995, p.110)

4.3. Política comercial

Qualquer empresa está presa entre seus clientes e fornecedores, de forma que, a sua rentabilidade também será afetada por sua situação competitiva frente a ambos. Diante do grau de importância que estes têm para uma empresa, será analisado a seguir, a política comercial que a empresa se utiliza para tê-los como aliados e não como concorrentes.

4.3.1. Política comercial adotada pela empresa com relação aos seus fornecedores

Sendo os fornecedores, um determinante essencial na rentabilidade do mercado, a empresa procurou manter, durante a sua trajetória, as suas fontes de fornecimento, ou seja, a empresa procura uma relação de longo prazo com estes e não uma relação oportunista de curto prazo. A política do grupo, para manter um bom relacionamento com os seus fornecedores, foi o da pontualidade em saldar as suas dívidas, trazendo desta forma credibilidade financeira para a empresa.

O grupo sempre buscou, também, um relacionamento de parceria com os mesmos, principalmente por ter em alguns segmentos apenas um fornecedor principal, como é o caso da Koesa, onde apenas existe o fornecedor Volkswagen e a Kimoto, cujo fornecedor é a Honda.

Nos outros segmentos existe um mix maior de fornecedores, no entanto, todos são importantes no processo de vendas, não existindo distinção quanto a sua

posição. Entretanto, existem aqueles fornecedores que respondem com um giro mais rápido em decorrência de sua tradição e até mesmo do volume de publicidade lançadas no mercado e existem aqueles que crescem de acordo com o crescimento das vendas da empresa, são pequenos fornecedores que trabalham quase que exclusivamente para a empresa.

Desta forma, podemos dizer, que os fornecedores não possuem força competitiva com as empresas do grupo, ou melhor dizendo, não lhes interessam exercer poder de barganha, tendo em vista, o interesse que eles têm em manter a empresa como cliente, devido a parceria que se estabelece entre eles, ao volume de compras efetuadas e da credibilidade financeira das empresas.

4.3.2. Política comercial adotada pela empresa com relação aos seus clientes

Uma atenção especial é dada ao atendimento aos clientes, pois este é a própria razão da existência da organização, tornando-se necessário que eles se sintam satisfeitos após a compra. Desta forma, a empresa sempre procurou motivar a sua equipe de vendas, através de prêmios por quotas de vendas e reuniões periódicas com os diversos segmentos (equipe de vendas, montagem, entrega, cobrança, etc.) isolada ou conjuntamente, a fim de lhes trazer confiança, entusiasmo e motivação para que estes atendam plenamente as necessidades de seus clientes.

Fizeram, também, muitas pesquisas junto aos seus clientes sobre a satisfação do mesmo comprar nas empresas; se as mercadorias oferecidas são de boa qualidade e se satisfazem suas necessidades, etc... Desta maneira as empresas preservaram sempre uma boa imagem junto aos seus clientes, mantendo com isso uma boa quantidade de mercadorias de boa qualidade.

Segundo declarações fornecidas pela empresa, em algumas oportunidades, foi utilizado um “termômetro de Vendas” junto ao Clube de Diretores lojistas (CDL) informando as condições de vendas, ou seja, a empresa remeteu ao CDL um boletim sobre as suas vendas em um certo período de tempo e as condições sobre as quais as mesmas foram contraídas. Baseados nestas informações, o CDL elaborou uma planilha contendo os produtos mais vendidos, os mais procurados, as condições de vendas que mais tiveram resultado e mais se enquadram a seus clientes, etc... Ao receber tal planilha, a empresa teve condições de dirigir suas vendas para um determinado tipo de produto,

uma determinada marca e até mesmo a um determinado e exclusivo fornecedor. Sabendo também como agir junto aos seus clientes, em termos de condições de pagamento.

Apesar dos clientes, poderem influenciar na rentabilidade das empresas, exigindo melhores produtos e serviços ou menores preços, o poder de barganha dos compradores, nos diversos segmentos do grupo, não seria uma grande força competitiva, tendo em vista a desconcentração que se encontram os seus clientes, ou seja, o volume adquirido por cada cliente é muito pequeno em relação ao volume total de vendas da empresa.

A política utilizada pela empresa durante a sua trajetória, buscando a satisfação dos seus clientes, nos mostra que a empresa teve visão da importância que têm os clientes para a continuidade de uma instituição comercial. É verdade que, todos os empresários deveriam adotar essa política de satisfação total dos clientes de forma natural, mas na prática são bem poucas as empresas que a utilizam, sem que antes alguém tenha que lhe trabalhar bem essa idéia, haja visto o número de palestras e livros de economia, marketing e administração, que tratam sobre a importância do cliente e como a empresa deve treinar os seus vendedores para que estes sejam bem atendidos para voltar sempre, uma coisa óbvia para alguns, parece não ser tão óbvia para outros.

Quantas vezes você entrou em uma loja e acabou indo comprar em um concorrente desta, devido ao mal atendimento?

4.4. Política financeira

A política financeira é de extrema importância para a sobrevivência de uma empresa pois visa a manutenção da rentabilidade do empreendimento. Suas principais preocupações são: fluxo de caixa, contas a receber, contas a pagar, investimentos, financiamentos (recursos de terceiros e próprios) e planejamento econômico-financeiro.

No que se refere à utilização de capitais de terceiros, a empresa preferiu uma expansão mais lenta à utilização de tais recursos. Os empréstimos são meros reguladores do fluxo de caixa da empresa, ou seja, tais empréstimos só são obtidos, geralmente no final de cada ano, onde o fluxo de entrada e saída de mercadorias é muito grande.

Desta forma, as fontes de financiamento da empresa são representados fundamentalmente por recursos oriundos dos lucros gerados pela própria atividade e não distribuídos aos acionistas na forma de dividendos. A empresa acumula superávites no passado, para poder financiar suas expansões com recursos existentes em seu próprio caixa.

O lema da empresa seria o seguinte, segundo Walter Koerich:

- Caminhões antes do automóvel;
- Empresa rica - diretores pobres e não diretores ricos e empresa pobre;
- Lojas próprias antes da casa própria e garantia do próprio emprego.

Dentro do exposto, verifica-se que a empresa, dentro de seus recursos financeiros agiu com muito rigor nas suas vendas, nas suas compras, ou em contrair empréstimos e dívidas. Abaixo, seguem-se duas tabelas, referentes a posição da empresa, quanto a participação dos recursos próprios no ativo total e quanto ao seu grau de liquidez, no ranking das 100 maiores empresas catarinenses por receita, no ano de 1985. Estas tabelas têm como objetivo enfatizar a preocupação da empresa em não se endividar e crescer com os seus recursos. Cabe aqui colocar que, apesar das tabelas se referirem apenas ao ano de 1985, o grupo procurou adotar essa política de baixo endividamento durante toda a sua trajetória.

Tabela 1: Posição do grupo Koerich, no ranking das maiores empresas catarinenses, quanto à participação dos recursos próprios no ativo total em percentual-1985

| ORDEM | EMPRESA | índice ^a |
|-------|--------------------------|---------------------|
| 1 | Eugênio Raulino Koerich | 90,5 |
| 2 | Cimento Portland | 88,0 |
| 3 | Sadia concórdia | 84,9 |
| 4 | Fiovale S.A. | 84,8 |
| 5 | Carboquímica Catarinense | 83,7 |
| 6 | Femepe | 83,6 |
| 7 | Cerâmica Portobello | 82,6 |
| 8 | Cia Catarin. Fiação | 81,5 |
| 9 | Carbonífera Urussanga | 80,6 |
| 10 | Augusto Klimmek S.A. | 79,4 |

(a) PL/AT

Fonte: ZERO HORA. Ano econômico. Balanço de empresas. Porto Alegre: Zero Hora, 1986, p. 222.

Tabela 2: Posição do grupo Koerich, no ranking das maiores empresas catarinenses, quanto ao grau de liquidez

| ORDEM | EMPRESA | ÍNDICE |
|-------|---------------------------|--------|
| 1 | Eugênio Raulino Koerich | 6,6 |
| 2 | Carbonífera Urussanga | 5,0 |
| 3 | Fiovale S.A. | 4,6 |
| 4 | Cimento Portland | 3,4 |
| 5 | Plástico Cipla | 3,3 |
| 6 | Indústria Augusto Klimmek | 3,2 |
| 7 | Carbonífera Criciúma | 3,0 |
| 8 | Carbonífera Metropolitana | 2,9 |
| 9 | Indústria Têxteis Renaux | 2,9 |
| 10 | Cia. Catarinense Fiação | 2,6 |

(b) AC/PC

Fonte: ZERO HORA. Ano econômico. Balanço de empresas. Porto Alegre: Zero Hora, 1986, p.222..

Penrose afirma que existe um “trade off ”entre os interesses da firma enquanto entidade abstrata e dos seus proprietários que lhe dão sustentação. Esta sentença de Penrose jamais foi vivida no cotidiano do grupo, pois como já foi dito anteriormente, os seus proprietários sempre colocaram os interesses financeiros da empresa em primeiro plano.

No entanto, essa política de crescer apenas com os recursos próprios irá implicar em um crescimento limitado pelo volume desses recursos, sendo essa política em alguns momentos contrária a própria diversificação das atividades. Por exemplo, a empresa teria que investir no ramo de supermercados para continuar neste segmento e não ser expulsa pela concorrência potencial que estava se instalando neste mercado, no entanto, naquele momento a empresa não detinha um volume tal de capital que pudesse fazer face a modernização e expansão dos seus supermercados e também para diversificar para o ramo de móveis e eletrodomésticos, que surgia como uma grande oportunidade naquela época. Neste momento a empresa teve que fazer uma opção, e essa opção foi o de fechar os seus supermercados e canalizar os seus recursos em direção a instalações das lojas de móveis e eletrodomésticos.

Um outro ponto que cabe aqui colocar, em relação a limitação da empresa utilizar apenas o capital próprio para crescer é que, como a empresa não utiliza outras formas de recursos, ela irá diversificar as suas atividades em detrimento da expansão das outras que já atuam no mercado, tendo em vista que, os recursos para as instalações de um novo investimento vem dos lucros das empresas já estabelecidas. De forma que, os recursos para a abertura do supermercado vieram das fiambrias e do atacado, para a abertura das lojas de móveis e eletrodomésticos os recursos vieram dos supermercados e

para abertura de todos os demais ramos, os recursos vieram apenas das lojas de móveis e eletrodomésticos, devido a alta rentabilidade do setor.

Desta forma podemos concluir que, as lojas de móveis e eletrodomésticos tiveram a sua expansão interrompida em vários momentos, em virtude do desvio de capital para outras áreas. O que pode vir a ser um problema para este ramo, por ter ficado limitado ao mercado catarinense. Indubitavelmente que, quando não havia concorrência este não seria um problema, só que nos dias de hoje a competitividade está muito maior neste setor e além disso, as empresas que estão atuando nesse mercado, como a Colombo, a Disapel, as Casas Bahia, etc., e competindo com as lojas Koerich, são empresas com alto poder de comercialização, ou seja, são empresas que possuem uma grande economia de escala, tendo em vista o alto número de lojas estabelecidas em todo o país (através do anexo 2, que significa, o número de clientes que utilizou o crediário nas principais lojas de móveis e eletrodomésticos, na Grande Florianópolis, no período de janeiro a abril de 1996 e que por isso tiveram os seus nomes consultados no serviço de proteção ao crédito, podemos ver que as lojas Koerich fizeram 24% do total das consultas feitas ao S.P.C., e a Disapel fez 20% dessas ligações, no entanto, o Koerich está a quase 30 anos no mercado catarinense e a Disapel a apenas 7).

Neste ponto então, podemos nos indagar se a diversificação, ao impedir que, o ramo mais rentável da empresa, o ramo de móveis e eletrodomésticos, crescesse e ganhasse um maior poder de competitividade, não ~~teria~~ seria um ponto negativo para a empresa em termos de rentabilidade. Será que, se a empresa tivesse ficado apenas neste setor, canalizando todos os seus recursos e capacidade para apenas esse ramo, a empresa não seria mais rentável?

Entretanto, pode-se dizer que, as Lojas Koerich estão em uma boa posição em relação aos seus concorrentes nacionais atualmente, tendo em vista se tratar de uma empresa que atua somente no estado de Santa Catarina, inversamente as demais empresas que atuam em vários estados do Brasil e cujo processo de crescimento não foi a diversificação de atividades e sim a expansão dos seus mercados correntes. Abaixo, segue-se uma tabela que corresponde aos maiores do comércio varejista de acordo com a receita operacional líquida em 1995, afim de mostrar como anda o desempenho deste setor de atividade. (no que refere-se a sua posição atual, com relação aos grupos privados de Santa Catarina, ver anexo 3)

Tabela 3: MAIORES DO COMÉRCIO VAREJISTA SEGUNDO A RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA EM 1995.

| ORDEM | COMÉRCIO VAREJISTA RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA | ESTADO | REC. OPER. LÍQUIDA | PATRIMÔNIO LÍQUIDO | LUCRO LÍQUIDO |
|-------|--|--------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| 1 | Ponto Frio | R.J | 494.573,00 | 155.212,00 | 50.122,00 |
| 2 | Casas Bahia | S.P | 494.201,00 | 255.891,00 | 10.326,00 |
| 3 | Lojas Colombo | R.S | 258.208,00 | 51.547,00 | 21.228,00 |
| 4 | Brasimac | S.P | 215.655,00 | 30.882,00 | 6.530,00 |
| 5 | Magazine Luiza | S.P | 181.923,00 | 10.827,00 | 1.759,00 |
| 6 | Casas Centro | S.P | 181.014,00 | 55.572,00 | 6.517,00 |
| 7 | Lojas Cem | S.P | 128.201,00 | 62.158,00 | 21.465,00 |
| 8 | Disapel | P.R. | 122.332,00 | 6.246,00 | 2.908,00 |
| 9 | Casa Garson | R.J. | 118.823,00 | 1.074,00 | 1.465,00 |
| 10 | Claudino | P.I. | 97.745,00 | 56.936,00 | 3.279,00 |
| 11 | Lojas Ipe | B.A. | 33.699,00 | 4.170,00 | 276,00 |
| 12 | Lojas Zommer | S.C. | 23.019,00 | 108,00 | 70,00 |
| 13 | Koerich | S.C. | 21.753,00 | 10.937,00 | 1.851,00 |

Fonte: Balanço Anual 95/96. Gazeta Mercantil. Outubro de 1995. (tabela adaptada)

(a receita operacional líquida compreende o montante das vendas de bens e/ou serviços prestados durante o exercício social, deduzidos os impostos faturados e as devoluções de vendas)

4.5. Conjuntura nacional e local, ambiente competitivo e atuação do grupo

4.5.1. A conjuntura nacional e a evolução do grupo

Podemos observar que houve um período de grande crescimento do grupo Koerich, no período de 1968 a 1973, coincidindo com um período de expansão da economia brasileira, época em que o nosso PIB encontrava-se em uma fase ascendente, época do “milagre econômico” brasileiro. Pode-se dizer que a política da época foi um grande propulsor do crescimento do grupo, pois uma das características importante dos anos do milagre foi o incentivo ao consumo de bens duráveis (automóveis, geladeiras, eletrodomésticos, etc.) .

A partir de 1973, com o primeiro choque do petróleo, o Brasil, como maior importador de petróleo do terceiro mundo, claramente sofreu o impacto das elevações do preço e como maior devedor entre os países em desenvolvimento, foi também sacudido pela, rápida escalada das taxas nominais e reais de juros, a partir de 1979. A partir daí surgiram os primeiros problemas não apenas para o comércio, mas para a economia como um todo, pois o risco crescente de uma economia com profundo desequilíbrio levaram as empresas a diminuir os seus investimentos.

A recessão veio acompanhada da inflação e do desemprego, gerou um mercado especulativo, de forma que receitas de capital isolado supera receita de capital aliado ao trabalho, conseqüentemente houve um desestímulo ao trabalho. No entanto, o grupo procurou superar essa fase recessiva, se ajeitando de todos os meios possíveis e legais para evitar o desabastecimento, repondo o estoque e não deixando o capital de giro parado, mesmo que não houvesse lucro.

Mesmo sem ter o ambiente macroeconômico a seu favor, como nos anos anteriores a 1973, o grupo continuou investindo e diversificando as suas atividade.

Com o passar nos anos a situação econômica foi ficando cada vez menos propícia para novos investimentos. Passaremos então para a análise do período de, 1982-1993, período este em que a empresa ficou mais tempo sem investir, a fim de mostrar como o ambiente macroeconômico afetou as atividades da empresa.

De 1986-1989, tivemos o Plano cruzado I e II, o Plano Bresser e o Plano Verão, planos estes que não conseguiram dar estabilidades às variáveis de decisão para os negócios, podemos notar que neste momento a empresa freiou os seus investimentos.

No entanto, apesar das condições adversas impostas por esses planos, o grupo quis dar continuidade a expansão dos seus negócios, de forma que este se uniu com a Empresa Brasilpinho e a Cassol e iniciaram as construções do Beiramar Shopping no ano de 1987.

Entretanto, as obras do Shopping, ou melhor dizendo, as obras que tinham com objetivo dar continuidade ao processo de crescimento da empresa, foram interrompidas em virtude de mais um plano econômico, o Plano Brasil Novo, elaborado em 16 de março de 1990, editado durante a Presidência de Fernando Collor de Mello. O ambiente econômico passou-se então a constituir-se numa nova ameaça, tendo em vista que o plano proclamou uma política monetária, de enxugamento da liquidez da economia, e este enxugamento fez com que as empresas fossem obrigadas a reduzir os seus custos, agora, como que a empresa, poderia reduzir os seus custos com o andamento de uma obra daquele porte? A solução encontrada, diante dessa política adversa foi a de, diminuir o andamento das obras e posteriormente se unir a novos acionistas para que a obra pudesse ser finalizada. Podemos concluir que, neste momento a conjuntura nacional foi contrária a evolução do grupo.

4.5.2. Conjuntura local, ambiente competitivo e atuação da empresa

A empresa procurou diversificar as suas atividades, crescendo com inteligência ao aproveitar cada oportunidade que o mercado local lhe apresentava, mesmo que esta fosse imperceptível para a maioria dos empresários, para desta forma não ficar vulnerável a eventos que viessem a afetar consideravelmente um segmento da economia, isto é, a mesma diversificou as suas atividades para garantir a estabilidade. Segundo Antônio Koerich, “nunca se deve colocar os ovos em um mesmo cesto” , ou melhor, não se deve concentrar todos os investimentos em apenas uma atividade.

Por exemplo: se o segmento de eletrodomésticos do comércio for afetado, a empresa que opera neste segmento tem como recorrer a outros segmentos que também fazem parte, como é o caso de móveis, consórcio de automóveis, etc...

Nesse sentido, com relação à classificação de Marris (1971) , o grupo Koerich, pode ser classificado como uma firma transcendente, uma vez que esta não limitou o seu crescimento a demanda do seu mercado corrente, ou seja, ela criou suas próprias condições de expansão, crescendo acima do ritmo de seu mercado corrente.

É interessante observar que anos atrás a maior parte dos varejistas tiveram uma história semelhante: muito faro e coragem para os negócios. Atualmente, a crescente competição existente nos diversos segmentos da economia, faz com que uma empresa procure ter todo um conhecimento que a possibilite entrar em um mercado. A estratégia de negócios surge como um objetivo básico para possibilitar ao empresário uma visão de como se estruturar e sobreviver em um mercado concorrencial.

De acordo com Porter e Ansoff, a firma deveria procurar um movimento de diversificação relacionada. Podemos notar que as atividades do grupo não possuem essa inter-relação de atividades, ou seja, não existia afinidade entre as novas oportunidades e as atividades correntes da firma a nível funcional, no entanto, em todas as atividades sempre houve complementariedade entre os níveis de capacitação exigidos nessas atividades, ou melhor dizendo, sempre houve aproveitamento de sinergias a nível gerencial.

Desta forma, pode-se dizer que a empresa teve o seu processo de diversificação basicamente em conglomerado, tendo em vista os baixos níveis de sinergias das atividades de ingresso da firma. No que diz respeito às Lojas Koerich e Kilar, poderíamos dizer que a diversificação foi horizontal, pois ambas as lojas vendem

móveis e eletrodomésticos, no entanto, cada uma procura atender um nicho de mercado diferente, as lojas Koerich atende aquele consumidor à procura de móveis mais popular e de menor preço, e as lojas Kilar visa abastecer um mercado cujos demandantes procuram uma linha de móveis mais sofisticada.

É importante ressaltar aqui que, a rede de lojas Koerich, sempre apresentou uma maior margem de lucro em relação as demais atividades do grupo, de forma que a tendência natural foi a maior expansão desta empresa, no entanto, apesar da empresa expandir esse ramo, esta não deixou de continuar diversificando as suas atividades. Neste ponto a prática se defronta com a teoria pois, Penrose afirma que uma das causas da diversificação de atividades é quando um dos mercados existentes se torna menos lucrativo para qualquer novo investimento que a firma deseje realizar, e no caso da empresa quando esta passou para o ramo de revenda de automóveis, por exemplo, apesar da época ser bastante propícia para o novo negócio, esta nova atividade não foi mais rentável para a empresa do que a anteriormente estabelecida.

Além de evitar os riscos e incertezas associados a operação em único mercado, existiram outros fatores favoráveis ao processo de diversificação das atividades do grupo, tais como:

1ª) Todas as áreas de ingresso da firma foram em momentos em que a demanda de mercado, por aquela determinada atividade, estava em plena expansão (conjuntura local da época-mercados em expansão) ;

2ª) E além disso a empresa dispunha de capital para o processo de diversificação, ou seja, os fluxos de caixa retidos pela empresa eram superiores às exigências totais para a expansão da produção em seus mercados correntes.

Segundo a classificação de estrutura de mercado proposta por Guimarães, o Koerich S/A é uma indústria competitiva diferenciada, valendo-se da estratégia de competição por preço e por diferenciação de produto.

Com relação a competição por preço, a empresa adota a seguinte postura: avalia o preço de suas mercadorias na concorrência sendo que alguns preços são estipulados segundo pesquisas realizadas junto aos seus concorrentes (geralmente procura-se aplicar, dentro das condições da compra, um preço igual ou abaixo da concorrência). No entanto, a empresa procura sempre que possível confiar em seus próprios preços, fugindo da guerra de preços, pois esta pode gerar uma concorrência desleal, podendo comprometer a lucratividade da indústria.

Seus diretores acreditam, também, que nem sempre o menor preço é a atração maior, pois vender é prestar serviços, de forma que a entrega, a assistência e o atendimento também irão influenciar na hora da compra. Como o mercado em que o grupo opera é um mercado altamente competitivo, este procura utilizar, sempre que possível, da estratégia de diferenciação, para aumentar suas taxas de crescimento.

Esta estratégia consiste em diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa em relação às demais. Pode-se promover a diferenciação de diversas formas: projeto ou imagem da marca, habilidade de seus vendedores, condições de crédito, serviços sob encomenda, localização, publicidade, garantia e outras atividades promocionais.

A diferenciação do produto, realizada essencialmente no setor de comercialização, permite uma maior autonomia aos vendedores em variar seus preços. Esta autonomia, entretanto, é reduzida em virtude de os produtos comercializados pelas empresas do grupo serem substitutos próximos, tendo uma elasticidade da demanda relativamente alta.

Com exceção da Macedo Koerich Ltda. e da Empreendimentos Imobiliários Zita, as outras empresas não produzem aquilo que comercializam, não tendo, portanto, a alternativa de competir através da melhoria da qualidade de seus produtos, de forma que a sua forma de diferenciar-se das demais se dá via serviços prestados, ofertas promocionais e propagandas.

O grupo Koerich procura diferenciar os seus produtos da seguinte forma:

a) Atividades promocionais: entrega a domicílio, bom atendimento, abastecimento imediato, facilidades nas condições de pagamento, promoções especiais de preços, etc. ;

b) Publicidade (estratégia de marketing): são utilizados pela empresa alguns recursos tais como promoções de artigos a preços especiais, sorteios de brindes (geralmente eletrodomésticos ou veículos) e utilização da mídia (rádio, jornal, TV) para assim manter o necessário fluxo de clientes, mantendo sempre em disponibilidade o artigo anunciado e jamais veiculando propaganda enganosa. Tais recursos são quase que diariamente utilizados para chamar a atenção do consumidor para suas mercadorias, ganhar preferência na liderança do mercado e até mesmo sair da rotina de vendas. A duração de uma propaganda, de uma promoção é calculada em cima de como está se comportando a campanha junto ao público.

c) Identificação da marca : através da tradição do seu nome, porte da empresa e variedades de produtos que a empresa oferta (a tradição do nome Koerich é levado para todos os segmentos do grupo); Uma preocupação constante da empresa foi a de manter em evidência a filosofia da empresa, através de comerciais institucionais que identificassem a empresa com as causas da terra, suas tradições, etc.

d) Localização geográfica: o grupo apostou em uma localização geográfica de enfoque, que foi o mercado catarinense.

É relevante mencionar que nem sempre as empresas foram classificadas como concorrente monopolista, no início de suas atividades essas empresas poderiam ser classificadas, como oligopólio diferenciado, tendo em vista o pequeno número de firmas existentes atuando no mercado (o supermercado Koerich e a revendedora de motos-kimoto foram os primeiros a serem inaugurados na capital dentro do respectivo setor), nos demais ramos já existiam empresas instaladas, no entanto, na época, essa concorrência era pequena e o mercado bastante carente). Com o passar do tempo é que houve uma proliferação de grandes grupos estaduais e nacionais interessados em nosso estado (entrantes potenciais), fazendo com que o nosso mercado torna-se mais competitivo, dividindo cada vez mais a fatia de mercado, gerando com isso mais profissionalização e agilidade nos negócios.

Este ponto deve ser analisado, pois segundo Guimarães, a diversificação de atividades enquanto forma da firma crescer , é muito mais comum nos oligopólios do que nas firmas competitivas. Pode-se notar que a diversificação do grupo aconteceu principalmente quando a mesma encontrava-se em uma situação de oligopólio. Por exemplo, quando a firma passou do ramo de mercearias para o ramo de supermercados , em ambos os casos a firma pode ser considerada um oligopólio ou mesmo um monopólio dentro do mercado em que atuava.

Dentre os cinco meios industriais genéricos identificados por Porter, podemos dizer que quando as empresas do grupo foram fundadas elas poderiam ser classificadas como emergentes, tendo em vista que em todos os ramos de ingresso, com exceção da Macedo Koerich, foram em anos que em que eles eram praticamente os únicos no mercado, ou seja, quase não existiam empresas estabelecidas na indústria dentro dos diversos segmentos, com o decorrer dos anos é que o mercado foi se tornando competitivo, exigindo desta forma que as empresas fossem adotando estratégias para crescer e permanecer no mercado.

Atualmente as empresas do grupo poderiam ser caracterizadas como uma indústria fragmentada devido ao grande número de empresas de pequeno e médio portes e da ausência de líderes no mercado.

Cabe aqui colocar que os ramos de fiambrierias, atacado, confecções e a loja de departamento Dular não foram levados à frente. Segundo Antônio Koerich, a empresa teria que partir para grandes investimentos para prosseguir nessas atividades devido as pressões da concorrência (entrantes potenciais), ou seja, a empresa deveria se atualizar para competir em um mercado em que a concorrência se tornava cada vez mais acirrada e para continuar tendo uma boa rentabilidade nestas empresas. A opção da empresa foi desativar essas áreas antes que estas comessem a dar prejuízo e canalizar o seu capital para as outras oportunidades também rentáveis, mas que não necessitavam de tantos investimentos.

Para exemplificar melhor o que foi acima exposto, podemos colocar a situação das lojas de departamento Dular. Quando esta loja se instalou em Florianópolis, era a única do ramo, podendo ser considerada um monopólio, pois não haviam concorrentes. Com o passar dos anos, outras empresas vieram para a capital do estado, como é o caso das Lojas Americanas. Dessa forma, o grupo teve que competir com as pequenas firmas que se instalavam neste ramo e com uma grande firma, como as Americanas, com uma economia de escala considerável devido ao seu grande volume de compras por se tratar de uma empresa de porte nacional. Portanto, o grupo teria duas opções, atualizar-se e crescer para competir, ou fechar. Optou pela segunda opção, pois segundo um de seus diretores haviam outras oportunidades no momento mais adequadas.

Desta forma, podemos concluir que, o ambiente local favoreceu a diversificação, pois a concorrência estabelecida, naqueles determinados anos em que a empresa expandia as suas atividades, era pouca e não possuíam economia de escala que pudessem servir de barreira para a entrante. No entanto, o ambiente foi mudando, pois a concorrência foi se intensificando, de forma que a empresa precisava ganhar escala em algumas atividades para sobreviver, a solução encontrada foi contrária a diversificação, ou seja, o ambiente que tornou-se mais competitivo, fez com que a empresa acabasse com algumas atividades e se concentrasse mais em outras.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Segundo as diferentes óticas de estrutura de mercado, o posicionamento do grupo Eugênio Caulino Koerich S.A. pode ser resumido da seguinte forma: segundo as estruturas de mercado, definidas por Guimarães, as empresas se caracterizam no primeiro momento como indústria oligopolística e atualmente como indústria diferenciada. De acordo com os meios industriais genéricos podemos enquadrar o grupo no primeiro instante como indústria emergente e na atualidade como indústria fragmentada.

O grupo atua no mercado catarinense desde 1955, tendo como estratégia de crescimento de destaque a diversificação de suas atividades. A posição de atuar em várias atividades deve-se a preocupação de seus diretores de evitar os riscos e incertezas associados a operação em um único mercado.

Os diretores acionistas do grupo tiveram visão para entrar em atividades aonde os concorrentes eram poucos e as margens atraentes. No entanto, em algumas de suas atividades de ingresso o mercado acabou ficando pequeno, face o aumento do número de concorrentes e conseqüentemente menos lucrativo, a saída encontrada foi sair desses negócios antes que estes comesçassem a dar prejuízos.

O ambiente macroeconômico de 1968 a 1973 foi favorável a diversificação das atividades do grupo. Após o primeiro choque do petróleo em 1973, a nossa economia entrou em desequilíbrio, no entanto, essa nova fase da economia brasileira não impediu que a empresa continuasse a sua trajetória de crescimento via diversificação das atividades. Entretanto, a partir de 1986 se sucederam muitos planos econômicos, tais como o Plano Cruzado e o Plano Collor, planos estes que trouxeram instabilidades às variáveis de decisão para os negócios, freando os investimentos da empresa, desta forma pode-se concluir que, neste momento, o ambiente macroeconômico foi contrário a política de crescimento do grupo.

O ambiente local favoreceu o processo de diversificação das atividades do grupo, pois quando a empresa ingressou em cada uma de suas atividades era porque, o mercado estava carente por aquele determinado tipo de produto que a empresa viria a comercializar, devido ao pequeno número de firmas estabelecidas nestes setores, sendo

que, quanto ao ramo de supermercados e motos, a empresa foi a pioneira, ou seja, não existiam outras empresas atuando nestes segmentos do mercado.

Sempre houve preocupação em manter a empresa capitalizada, de forma que, nunca houve distribuição de dividendos entre os sócios acionistas do grupo. Portanto, nunca fizeram como muitos empresários que pegam o dinheiro e aplicam em carros, fazendas, etc, deixando as suas lojas pobres e sem expectativas. A sobra de caixa, ou seja, o lucro, sempre foi investido no próprio negócio, fortalecendo a empresa financeiramente e a livrando dos bancos.

Além da diversificação de atividades, a empresa também utilizou a diferenciação dos serviços e o enfoque de uma área geográfica, que foi o mercado catarinense, como estratégia de crescimento.

A diferenciação de serviços foi amplamente utilizada pela empresa, através de forte apelo promocional, facilidade de crédito, assistência técnica, bons preços, bom atendimento, etc.

O grupo utilizou-se desde 1963 a estratégia de marketing como ferramenta para o crescimento e desenvolvimento dos seus negócios e pode-se dizer que os esforços de marketing, visando principalmente diferenciar os serviços e produtos oferecidos pela empresa foram bastantes recompensados, visto que as suas empresas conseguiram uma boa imagem na sociedade catarinense.

Enfim, pode-se dizer que o êxito econômico alcançado pela empresa pode avaliar como bem sucedida as políticas de crescimento adotadas pela mesma durante a sua trajetória.

Recomenda-se que num próximo trabalho seja estudado se, nos dias de hoje, face a intensificação da concorrência em todos os segmentos da economia, vale a pena uma empresa diversificar tanto as suas atividades, ao invés de, expandir e se especializar em apenas uma determinado ramo, concentrando a sua capacidade gerencial e os seus recursos e ganhando economia de escala.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMANHÃ. Economia & Negócios. Porto Alegre, out. 1995. n.100, 186 p.

ANO ECONÔMICO. Balanço de Empresas. A Região sul volta a crescer. Porto Alegre: Zero Hora Editora Jornalística S/A, 1986. 306 p.

BALANÇO ANUAL. Gazeta Mercantil. São Paulo, out. 1995. n.19, 449 p.

BRITTO, Jorge Nogueira de Paiva Britto. A Dinâmica de Diversificação Produtiva da Firma : em busca de um Quadro analítico Integrado. Rio de Janeiro: Instituto de Economia Industrial da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1991. 294p.

GUIMARÃES, Eduardo Augusto de Almeida. Acumulação e Crescimento da Firma: Um estudo de organização industrial. R.J., Zahar, 1982.

PENROSE, Edith. A Economia da Diversificação. Revista de Administração de empresas. Rio de Janeiro, v. 19, p. 7-30, out/dez, 1979.

PORTER, Michel E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústria e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campis, 1986. 362 p. il. 21 cm.

POSIÇÃO. A grandeza da Empresa Catarinense. Secretaria da indústria e comércio. 153p.

ANEXO-1

- 1) Por que entre a expansão de apenas um dos seus segmentos, como o de supermercados ou da rede de lojas Koerich, ou a diversificação, vocês optaram pela diversificação de suas atividades ?
- 2) Houve transferência de capital de uma empresa para outra ?
- 3) Como era o ambiente competitivo no ano de ingresso de cada nova atividade ?
- 4) Por que motivos vocês deixaram de lado o ramo de supermercados, confecções masculinas e a loja de departamento Dular ?
- 5) Alguma vez vocês deixaram de investir em uma nova atividade devido a presença de obstáculos associados a elementos de riscos e incertezas ?
- 6) Quais foram os condicionantes, por época, que levaram vocês a investir naquela determinada atividade ?
- 7) Antes do processo de cisão existia alguma inter-relação entre as empresas do grupo?
- 8) Algumas de suas empresas apresentou
 - () saturação do mercado
 - () decréscimo generalizado da demanda
 - () pressões da concorrência
- 9) Quando se dava a perspectiva de se diversificar, vocês já possuíam conhecimento necessário acerca de sua real capacitação econômica e informações sobre a perspectiva de evolução dos diferentes mercados para os quais poderiam orientar as suas atividades ?
- 10) O potencial de crescimento da firma ficou restrito a sua acumulação interna ou em algum momento vocês recorreram a capitais de terceiros?

ANEXO - 2

Tabela 4: MOVIMENTO ESTATÍSTICO S.P.C. ANO 1996

| FPOLIS | | | | | | | | | |
|-------------|--------|--------|--------|--------|------|------|------|-----|---------|
| | JAN. | FEV. | MAR. | ABR. | MAI. | JUN. | JUL. | AGO | TOTAL |
| Lojas | | | | | | | | | |
| Koerich | 7.566 | 8.049 | 7.793 | 7.748 | | | | | 31.156 |
| C. Buri | 492 | 670 | 783 | 798 | | | | | 2.743 |
| Kilar | 3.817 | 3.703 | 3.899 | 4.044 | | | | | 15.463 |
| C. Água | 2.034 | 2.411 | 2.439 | 2.229 | | | | | 9.113 |
| M. Silva | 1.006 | 1.024 | 922 | 819 | | | | | 3.771 |
| Disapel | 6.152 | 6.715 | 6.945 | 6.124 | | | | | 25.936 |
| Prosdócimo | 683 | 835 | 880 | 1.244 | | | | | 3.642 |
| Free Amazon | 1.046 | 888 | 880 | 865 | | | | | 3.679 |
| H.M. | 1.341 | 1.228 | 1.250 | 995 | | | | | 4.814 |
| Fretta | 461 | 460 | 442 | 370 | | | | | 1.733 |
| Arapuã | 1.420 | 1.625 | 1.681 | 1.244 | | | | | 5.970 |
| S. Maria | 443 | 272 | 382 | 464 | | | | | 1.561 |
| Zommer | 897 | 995 | 834 | 408 | | | | | 3.134 |
| Colombo | 3.846 | 3.468 | 3.950 | 3.647 | | | | | 14.911 |
| TOTAL | 31.204 | 32.343 | 33.080 | 30.999 | | | | | 127.626 |

Fonte: SPC

Tabela 5: PARTICIPAÇÃO LOJAS EM 1996 - S. P. C.

| FPOLIS | | | | | | | | | |
|-------------|------|------|------|-------|------|------|------|------|-------|
| LOJAS | JAN. | FEV. | MAR. | ABRIL | MAIO | JUN. | JUL. | AGO. | TOTAL |
| Koerich | 24% | 25% | 24% | 25% | | | | | 24% |
| C. Buri | 2% | 2% | 2% | 3% | | | | | 2% |
| Kilar | 12% | 11% | 12% | 13% | | | | | 12% |
| C. Água | 7% | 7% | 7% | 7% | | | | | 7% |
| M. Silva | 3% | 3% | 3% | 3% | | | | | 3% |
| Disapel | 20% | 21% | 21% | 20% | | | | | 20% |
| Prosdócimo | 2% | 3% | 3% | 4% | | | | | 3% |
| Free Amazon | 3% | 3% | 3% | 3% | | | | | 3% |
| H.M. | 4% | 4% | 4% | 3% | | | | | 4% |
| Fretta | 1% | 1% | 1% | 1% | | | | | 1% |
| Arapuã | 5% | 5% | 5% | 4% | | | | | 5% |
| S. Maria | 1% | 1% | 1% | 1% | | | | | 1% |
| Zommer | 3% | 3% | 3% | 1% | | | | | 2% |
| Colombo | 12% | 11% | 12% | 12% | | | | | 12% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% |

Fonte: SPC.

ANEXO - 3**Tabela 6 : OS 100 MAIORES GRUPOS PRIVADOS DE SANTA CATARINA EM 1995.**

| CLASSIF. | GRUPO/EMPRESA | VPG | PRINCIPAIS ATIVIDADES |
|----------|-------------------------------------|----------|------------------------------------|
| 1 | Grupo Sadia | 1.057,67 | alimentos/metallurgia |
| 2 | Grupo Hering/Ceval | 996,41 | alimentos/têxtil |
| 3 | Grupo Perdigão | 335,32 | alimentos |
| 4 | Embraco | 302,46 | compressores p/ refrigeração |
| 5 | Grupo Weg | 185,31 | máquinas e motores elétricos |
| 6 | Tigre Participações | 138,62 | artefatos de plástico |
| 7 | Teka | 137,72 | têxtil |
| 8 | Grupo Chapecó | 127,23 | alimentos/transportes |
| 9 | Grupo Tupy | 126,51 | fundição/plásticos/linhas |
| 10 | Coop.OesteCatarinense | 124,09 | Frigorífico/Sucos |
| 11 | Igaras papéis e embalagens | 116,45 | celulose, papel e papelão |
| 12 | Grupo Cecrisa | 105,61 | cerâmica/mineração |
| 13 | Grupo Artex | 91,32 | têxtil |
| 14 | Malwee Malhas | 88,56 | têxtil |
| 15 | Döhler | 84,25 | têxtil |
| 16 | Refinadora Catarinense | 78,87 | refino de açúcar |
| 17 | Grupo Sul Fabril | 77,04 | têxtil |
| 18 | Cerâmica Portobello | 73,56 | cerâmica |
| 19 | Marisol | 72,60 | têxtil |
| 20 | Cremer | 70,20 | têxtil/prod. cirúrgicos |
| 21 | Cia. Têxtil Karsten | 63,11 | têxtil |
| 22 | Carrocerias Nielson | 60,31 | carrocerias p/ ônibus |
| 23 | A. Angeloni e Cia. | 60,27 | varejo/engenho de arroz |
| 24 | Indústria de azulejos Eliane | 58,48 | cerâmica |
| 25 | Agroeliane | 51,00 | aves/suínos |
| 26 | Metalurgia Schulz | 48,22 | compressores ar/ferramentas |
| 27 | Engepasa | 40,23 | construção civil e pesada |
| 28 | Cia. Indl. Carlos Schneider(ciser) | 38,98 | ferramentas |
| 29 | Frigorífico Riosulense | 35,72 | alimentos |
| 30 | Com. & Ind. Breithaupt | 33,93 | ind. cimento/hig. e limpeza |
| 31 | Primo Tedesco | 31,68 | papel, papelão e celulose |
| 32 | Agrícola Fraiburgo | 30,28 | frutas e sementes |
| 33 | Buettner | 29,84 | têxtil |
| 34 | Metalúrgica Duque | 29,77 | comp.bicicletas e eletrodomésticos |
| 35 | Duas Rodas Industrial | 29,10 | matéria prima p/ alimentos |
| 36 | Fáb. tec. Carlos Renaux | 28,87 | têxtil |
| 37 | Ind. Augusto Klimmek | 28,00 | artigos p/ higiene e limpeza |
| 38 | Buschle & Lepper | 27,66 | prod. químicos e agrícolas |
| 39 | Kohbach | 27,18 | ind. motores e geradores |
| 40 | Oxford-Osaico | 26,16 | cerâmica/móveis |
| 41 | Ind. Têxteis Renaux | 25,55 | têxtil |
| 42 | Usati Portobello ABPS | 24,98 | cerâmica/agroindústria |
| 43 | Grupo Rudnick | 24,52 | móveis/transporte |
| 44 | Cia. Sulina de Bebidas Antártica | 24,25 | bebidas |
| 45 | Adami | 24,02 | madeira |
| 46 | Agropel Agroindustrial Perazzoli | 23,63 | frutas |
| 47 | Cia Indl. Schlösser | 21,67 | têxtil |
| 48 | Grupo Wiest | 21,15 | metalurgia e autopeças |
| 49 | Grupo Wetzel | 20,88 | fundição |

| CLASSIF. | GRUPO/EMPRESA | VPG | PRINCIPAIS ATIVIDADES |
|----------|--------------------------------------|-------|---------------------------------|
| 50 | Grupo Lince (linhas círculo) | 20,51 | têxtil |
| 51 | Cia. Fabril Lepper | 20,16 | têxtil |
| 52 | Macedo Koerich | 20,10 | alimentos/fruticultura |
| 53 | Cia. Lorenz | 19,54 | alimentos |
| 54 | Metisa-Metalúrgica Timboense | 18,86 | metalurgia/reflorestamento |
| 55 | Sincol | 18,74 | constr. civil/reflor./agrop. |
| 56 | Renar Maças | 18,56 | alimentos/móveis |
| 57 | Comfloresta | 18,02 | florestamento/reflorestamento |
| 58 | Eugênio Raulino Koerich | 18,00 | com.móveis eletrodomésticos |
| 59 | Drogaria e farmácia catarinense | 17,69 | farmácia |
| 60 | H. Carlos Schneider | 17,68 | ferramentas/flores |
| 61 | Portobello Agropecuária | 17,57 | agropecuária |
| 62 | Reunidas-transportes coletivos | 16,66 | transporte |
| 63 | Fiação São Bento | 16,27 | têxtil |
| 64 | Femepe Ind. & Com. de Pescados | 16,27 | pescados/metalgráfica |
| 65 | Walter Mueller | 15,37 | lavadoras e secadoras de roupas |
| 66 | Transporte Dalçóquio | 14,82 | transporte |
| 67 | Palmasola | 14,07 | chapas de madeiras/agric. |
| 68 | RBS TV Florianópolis | 13,97 | comunicação |
| 69 | Campeã | 13,84 | têxtil |
| 70 | Embrasca Adm. e Participações | 13,77 | florestamento/reflorestamento |
| 71 | Reunidas Transp. Rodov. de Cargas | 13,53 | transportes |
| 72 | Cipla ind.de Materiais de Construção | 13,53 | mat.constr./plásticos/tintas |
| 73 | Buddemeyer | 12,63 | têxtil |
| 74 | Comfio- Cia. Catarinense de Fiação | 11,97 | têxtil |
| 75 | irmãos Zen | 11,96 | autopeças |
| 76 | Inplac Indústria de plásticos | 11,90 | embalagens plásticas |
| 77 | Itagres Revestimentos Cerâmicos | 11,65 | cerâmica |
| 78 | Irmãos Fisher | 11,53 | Ind.mecânica/máquinas |
| 79 | Empresa auto Viação Catarinense | 11,38 | transporte |
| 80 | Ind. Cerâmica Imbituba | 11,28 | cerâmica |
| 81 | Univali/Fund. Univ. Vale do Itajaí | 11,18 | Ensino universitário |
| 82 | Kavo do Brasil | 10,71 | Equip. odontológicos |
| 83 | DVA veículos | 10,42 | Comércio de veículos |
| 84 | Gumz Alimentos | 10,41 | alimentos |
| 85 | 43 Gráfica e editora | 10,36 | Embalagens |
| 86 | Carbonífera Criciúma | 10,21 | extração carvão mineral |
| 87 | Cerâmica Urussanga | 10,13 | cerâmica |
| 88 | Brochmann Polis | 10,08 | madeiras/pecuária |
| 89 | Empresa Indl. e coml. Fuck | 9,71 | esquadrias de madeira |
| 90 | Parati | 9,65 | alimentos (massas/biscoitos) |
| 91 | Electro Aço Altona | 9,53 | tecnologia/metalurgia |
| 92 | Artefama Móveis | 9,47 | móveis |
| 93 | Luiz Caldato | 9,33 | madeira/agropecuária |
| 94 | Com. & Ind. Schadeck | 9,29 | atacado e varejo |
| 95 | Eliane Exportadora | 9,28 | exportação de azulejos |
| 96 | Carbonífera metropolitana | 9,08 | carvão |
| 97 | Fábio Perini | 8,72 | máquinas |
| 98 | Rebesquini Transportes | 8,62 | transporte |
| 99 | Malharia Cristina | 8,47 | têxtil |
| 100 | Krieger-ind. do vestuário | 8,41 | têxtil |

Fonte : AMANHÃ, economia & negócios. Porto Alegre, n.100, out.1995.

VALOR PONDERADO DE GRANDEZA (VPG)

O valor ponderado de grandeza expressa o tamanho de uma empresa ou grupo empresarial. Seu cálculo resulta da soma com pesos específicos, de três indicadores: patrimônio líquido, receita operacional bruta e lucro ou prejuízo líquido.

ANEXO - 4**Tabela 7 : RELAÇÃO GERAL DAS EMPRESAS POR ORDEM DE RECEITA OPERACIONAL
NO SETOR DE COMÉRCIO VAREJISTA NO ANO DE 1984**

| 84 | RAZÃO SOCIAL | MUNICÍPIO | REC. OPER. 84 EM CR\$ MIL |
|----|--------------------------------------|--------------------|------------------------------|
| 1 | Supermercado Riachuelo S.A. | Joinville-SC | 39.097.962 |
| 2 | Eugênio Raulino Koerich S. A. | Florianópolis-SC | 32.246.866 |
| 3 | Bonato S.A. Com. e Ind. | Joaçaba-S.C. | 24.483.287 |
| 4 | Lojas Hering S.A. | Blumenau | 24.328.815 |
| 5 | Drogaria e farmácia Catarinense S.A. | Joinville-S.C. | 20.697.632 |
| 6 | Minusa Tratorpeças Ltda | Lages-S.C. | 19.207.235 |
| 7 | Müller Comércio do vestuário Ltda | São José-S.C. | 14.958.819 |
| 8 | Koerich S.A. com. de automóveis | Florianópolis-S.C. | 11.962.784 |
| 9 | Amaury Peças e Veículos Ltda | Florianópolis-S.C. | 10.490.415 |
| 10 | Fretta & Cia. Ltda | Tubarão-S.C. | 10.200.000 |
| 11 | Linck S.A. Equip. Rod. e industriais | São José-S.C. | 10.000.000 |
| 12 | Casa do Agricultor Ltda. | Concórdia-S.C. | 9.923.873 |
| 13 | DVA Veículos S.A. | São José-S.C. | 9.702.703 |
| 14 | Universal veículos Ltda | Blumenau-S.C. | 9.682.537 |
| 15 | Auto Mecânica Alfredo Breikopf S.A. | Blumenau-S.C. | 7.723.614 |
| 16 | Kilar móveis e decorações Ltda | Florianópolis-S.C. | 7.634.478 |
| 17 | Walter Schmidt Com. Ind. Eletromec. | Blumenau-S.C. | 6.430.777 |
| 18 | Cia Jordan de Veículos | Joinville-S.C. | 5.999.951 |
| 19 | Casa Willy Sievert S.A. Comercial | Blumenau-S.C. | 5.745.391 |
| 20 | Coelho e Cia Ltda. | Rio do Sul-S.C. | 4.365.643 |

Fonte: POSIÇÃO. A grandeza da empresa Catarinense. Secretaria da indústria e comércio. 153 p.

ANEXO - 5**Tabela 8: RELAÇÃO GERAL DAS EMPRESAS POR ORDEM DE ATIVO OPERACIONAL NO ANO DE 1984.**

| 84 | RAZÃO SOCIAL | MUNICÍPIO | ATIVO OPERACIONAL EM CR\$ MIL |
|----|-------------------------------------|--------------------|-------------------------------|
| 1 | Lojas Hering S.A. | Blumenau-S.C. | 14.845.034 |
| 2 | Eugênio Raulino Koerich S.A. | Florianópolis-S.C | 14.226.436 |
| 3 | Bonato S.A. Com. e Ind. | Joaçaba-S.C | 14.137.865 |
| 4 | Minusa Tratorpeças Ltda | Lages-S.C. | 11.465.610 |
| 5 | Müller Com. do Vestuário Ltda | São José-S.C. | 10.707.357 |
| 6 | Supermercados Riachuelo S.A. | Joinville-S.C. | 10.350.285 |
| 7 | Drogaria e farmácia Catarinense | Joinville-S.C. | 7.569.762 |
| 8 | DVA Veículos S.A. | São José-S.C. | 6.607.453 |
| 9 | Universal Veículos Ltda. | Blumenau-S.C. | 5.597.829 |
| 10 | Koerich S.A. Com. de automóveis | Florianópolis-S.C. | 5.270.937 |
| 11 | Kilar Móveis e Decoração Ltda | Florianópolis-S.C. | 4.915.545 |
| 12 | Walter Schmidt Com. Ind. Eletromec | Blumenau-S.C. | 4.262.003 |
| 13 | Casa Willy Sievert S.A. Comercial | Blumenau-S.C. | 4.373.271 |
| 14 | Auto Mecânica Alfredo Breikopf S.A. | Blumenau-S.C. | 4.204.827 |
| 15 | Amauri Peças e Veículos Ltda. | Florianópolis-S.C. | 4.084.556 |
| 16 | Utilar Utilidades domésticas Ltda. | Blumenau-S.C. | 3.240.537 |
| 17 | Casa do Agricultor Ltda. | Concórdia-S.C. | 2.780.075 |

Fonte: POSIÇÃO. A grandeza da empresa Catarinense. Secretaria da indústria e comércio. 153 p.

ANEXO - 6

Tabela 9: RELAÇÃO GERAL DAS EMPRESAS POR ORDEM DE PATRIMÔNIO LÍQUIDO NO SETOR DE COMÉRCIO VAREJISTA NO ANO DE 1984.

| 84 | RAZÃO SOCIAL | MUNICÍPIO | PAT. LÍQ. 84 EM CR\$ MIL |
|----|--|--------------------|-----------------------------|
| 1 | Eugênio Raulino Koerich S.A. Com. e Ind. | Florianópolis-S.C. | 35.760.471 |
| 2 | Koerich S.A. Comércio de Automóveis | Florianópolis-S.C. | 12.985.858 |
| 3 | Fretta e Cia. Ltda | Tubarão-S.C. | 8.500.000 |
| 4 | Lojas Hering S.A. | Blumenau-S.C. | 7.764.858 |
| 5 | Bonato S.A. Comércio e indústria | Joaçaba-S.C. | 7.654.063 |
| 6 | DVA veículos | São José-S.C. | 7.394.621 |
| 7 | Minusa Tratorpeças Ltda. | Lages-S.C. | 6.775.327 |
| 8 | Drogaria e Farmácia Catarinense | Joinville-S.C. | 6.567.496 |
| 9 | Casa Willy Sievert S.A. Comercial | Blumenau-S.C. | 6.265.915 |
| 10 | Walter Schmidt Com. Ind. Eletromec. | Blumenau-S.C. | 5.475.246 |
| 11 | Universal Veículos Ltda. | Blumenau-S.C. | 4.729.741 |
| 12 | Müller Comércio do Vestuário Ltda. | São José-S.C. | 4.052.035 |
| 13 | Kilar Móveis e Decoração Ltda. | Florianópolis-S.C. | 3.920.880 |
| 14 | Auto Mecânica Alfredo Breikopf S.A. | Blumenau-S.C. | 3.796.198 |
| 15 | Supermercados Riachuelo S.A. | Joinville-S.C. | 3.728.170 |
| 16 | Cia. Jordan de Veículos | Joinville-S.C. | 2.128.225 |
| 17 | Amaury Peças e Veículos | Florianópolis-S.C. | 1.915.241 |
| 18 | Coelho e Cia. Ltda. | Rio do Sul-S.C. | 959.132 |
| 19 | Casa do Agricultor Ltda. | Concórdia-S.C. | 758.474 |
| 20 | Motoville Motos Joinville Ltda. | Joinville-S.C. | 88.476 |
| 21 | Utilar Utilidades Domésticas Ltda. | Blumenau-S.C. | 24.450 |
| 22 | Comercial Pereira Oliveira Ltda. | Florianópolis-S.C. | 000 |
| 23 | Linck S.A. Equip. rod. e industriais | São José-S.C. | 000 |

Fonte: POSIÇÃO. A grandeza da empresa Catarinense. Secretária da indústria e comércio. 153 p.

ANEXO 7**Tabela 10:** RELAÇÃO GERAL DAS EMPRESAS POR ORDEM DE CAPITAL SOCIAL INTEGRALIZADO NO SETOR DE COMÉRCIO VAREJISTA EM 1984

| 84 | RAZÃO SOCIAL | MUNICÍPIO | CAP.SOC.84 EM CR\$ MIL |
|----|--|--------------------|---------------------------|
| 1 | Eugênio Raulino Koerich S.A. Com. e Ind. | Florianópolis-S.C. | 10.500.000 |
| 2 | Minusa Tratorpeças Ltda. | Lages-S.C. | 6.770.000 |
| 3 | Müller Comércio do Vestuário Ltda. | São José-S.C. | 3.992.000 |
| 4 | Koerich S.A. Comércio de Automóveis | Florianópolis-S.C. | 3.749.000 |
| 5 | Bonato S.A. Comércio e Indústria | Joaçaba-S.C. | 2.700.000 |
| 6 | Lojas Hering S.A. | Joinville-S.C. | 2.400.000 |
| 7 | DVA Veículos | São José-S.C. | 1.800.000 |
| 8 | Fretta & Cia Ltda. | Tubarão-S.C. | 1.303.200 |
| 9 | Drogaria e Farmácia Catarinense S.A. | Joinville-S.C. | 1.300.000 |
| 10 | Kilar Móveis e Decoração | Florianópolis-S.C. | 1.100.000 |
| 11 | Supermercados Riachuelo S.A. | Joinville-S.C. | 1.000.000 |
| 12 | Auto Mecânica Alfredo Breikopf S.A. | Blumenau-S.C. | 900.000 |
| 13 | Amaury Peças e Veículos Ltda. | Florianópolis-S.C. | 670.000 |
| 14 | Casa Willy Sievert S.A. Comercial | Blumenau-S.C. | 600.000 |
| 15 | Cia. Jordan de Veículos | Joinville-S.C. | 450.000 |
| 16 | Coelho e Cia Ltda. | Rio do sul-S.C. | 330.000 |
| 17 | Universal Veículos Ltda. | Blumenau-S.C. | 89.600 |
| 18 | Casa do Agricultor Ltda. | Concórdia-S.C. | 50.000 |
| 19 | Motoville Motos Joinville Ltda. | Joinville-S.C. | 45.000 |
| 20 | Utilar Utilidades domésticas Ltda. | Blumenau-S.C. | 24.450 |
| 21 | Walter Schmidt Com. Ind. Eletromec. | Blumenau-S.C. | 12.000 |
| 22 | Comercial Pereira Oliveira Ltda | Florianópolis-S.C. | 000 |

Fonte: POSIÇÃO. A grandeza da empresa Catarinense. Secretaria da indústria e comércio. 153 p.

ANEXO - 8**POSIÇÃO DA EMPRESA CATARINENSE POR REGIÃO****Tabela 11:** RELAÇÃO GERAL DAS EMPRESAS POR ORDEM DE RECEITA OPERACIONAL NA REGIÃO DE FLORIANÓPOLIS NO ANO DE 1984

| 84 | RAZÃO SOCIAL | MUNICÍPIO | REC. OPER. EM CR\$ MIL |
|----|---|--------------------|---------------------------|
| 1 | Refinadora Catarinense S.A. | S.J.Batista-S.C. | 147.551.075 |
| 2 | Eugênio Raulino Koerich S.A. Com. e Ind. | Florianópolis-S.C. | 32.246.866 |
| 3 | Catarinense de Refrigerantes Ltda. | Florianópolis-S.C. | 24.477.733 |
| 4 | Müller Comércio do Vestuário Ltda. | São José-S.C. | 14.958.919 |
| 5 | Koerich S.A. Com.de Automóveis | Florianópolis-S.C. | 11.962.784 |
| 6 | Amaury Peças e Veículos Ltda. | Florianópolis-S.C. | 10.490.415 |
| 7 | Linck S.A. Equip. Rod. e industriais | São José-S.C. | 10.000.000 |
| 8 | DVA Veículos S.A. | São José-S.C. | 9.702.703 |
| 9 | Kilar Móveis e Decoração | Florianópolis-S.C. | 7.634.478 |
| 10 | Orbram Vigilância Catarinense Ltda. | Florianópolis-S.C. | 5.364.789 |
| 11 | Ir. Sr. Jesus dos Passos e Hosp. Caridade | Florianópolis-S.C. | 3.010.021 |
| 12 | Rádio e Televisão Cultura S.A. | Florianópolis-S.C. | 2.121.089 |
| 13 | Hotel Plaza Caldas da Imperatriz S.A. | Santo Amaro-S.C. | 1.697.264 |
| 14 | Cerâmica Aurora S.A. | Canelinha-S.C. | 1.640.617 |
| 15 | Empresa Editora O Estado Ltda. | Florianópolis-S.C. | 1.179.316 |
| 16 | MVA Indústria do Vestuário Ltda. | Florianópolis-S.C. | 817.558 |
| 17 | Cia. de Cigarros Souza Cruz | Florianópolis-S.C. | 000 |
| 18 | Comercial Pereira Oliveira Ltda. | Florianópolis-S.C. | 000 |
| 19 | Indústria Fosfato Catarinenses S.A. | São Jose -S.C. | 000 |
| 20 | TV Barriga Verde Ltda. | Florianópolis s.C. | 000 |

Fonte: POSIÇÃO. A grandeza da empresa Catarinense. Secretaria da indústria e comércio. 153 p.

ANEXO - 9**Tabela 12: RELAÇÃO GERAL DAS EMPRESAS POR ORDEM DE PATRIMÔNIO LÍQUIDO NA REGIÃO DE FLORIANÓPOLIS NO ANO DE 1984**

| 84 | RAZÃO SOCIAL | MUNICÍPIO | PAT. LIQ. EM CR\$ MIL |
|----|---|--------------------|--------------------------|
| 1 | Refinadora Catarinense S.A. | S. J. Batista-S.C. | 184.090.737 |
| 2 | Eugênio Raulino Koerich S.A. Com. e Ind. | Florianópolis-S.C. | 35.760.471 |
| 3 | Indústria Fosfatados Catarinense S.A. | São José-S.C. | 20.683.233 |
| 4 | Koerich S.A. com. de Automóveis | Florianópolis-S.C. | 12.985.858 |
| 5 | DVA Veículos S.A. | São José-S.C. | 7.394.621 |
| 6 | Hotel Plaza Calda da Imperatriz S.A. | Santo Amaro-S.C. | 6.502.902 |
| 7 | Catarinense de Refrigerantes Ltda. | Florianópolis-S.C. | 4.756.441 |
| 8 | Müller Comércio de Refrigerantes Ltda. | São José-S.C. | 4.052.035 |
| 9 | Kilar Móveis e Decoração Ltda. | Florianópolis-S.C. | 3.920.880 |
| 10 | Cerâmica Aurora S.A. | Canelinha-S.C. | 2.276.199 |
| 11 | Amaury Peças e Veículos | Florianópolis-S.C. | 1.915.241 |
| 12 | Rádio e televisão Cultura S.A. | Florianópolis-S.C. | 1.156.332 |
| 13 | Orbram Vigilância Catarinense Ltda. | Florianópolis-S.C. | 1.001.939 |
| 14 | Empresa Editora O Estado Ltda. | Florianópolis-S.C. | 566.478 |
| 15 | Ir. Sr. Jesus dos Passos e Hosp. Caridade | Florianópolis-S.C. | 547.222 |
| 16 | MVA-Indústria do Vestuário Ltda. | Florianópolis-S.C. | 249.014 |
| 17 | Cia. de Cigarros Souza Cruz | Florianópolis-S.C. | 000 |
| 18 | Comercial Pereira Oliveira Ltda. | Florianópolis-S.C. | 000 |
| 19 | Linck S.A. Equip. Rod. e Industriais | São José-S.C. | 000 |
| 20 | TV Barriga Verde Ltda. | Florianópolis-S.C. | 000 |

Fonte: POSIÇÃO. A grandeza da empresa Catarinense. Secretaria da indústria e comércio. 153 p.

O Patrimônio Líquido representa a parcela de direitos dos acionistas ou sócios- os recursos próprios da empresa. Compõe-se de capital social, reservas de capital, reservas de reavaliação, reservas de lucros e lucros ou prejuízos acumulados.

ANEXO -10**Tabela 13:** RELAÇÃO GERAL DAS EMPRESAS POR ORDEM DE NÚMERO DE EMPREGADOS NA REGIÃO DE FLORIANÓPOLIS EM 1984.

| 84 | RAZÃO SOCIAL | MUNICÍPIO | NUM. EMP. |
|----|---|--------------------|-----------|
| 1 | Refinadora Catarinense S.A. | S.J. Batista-S.C. | 1.113 |
| 2 | Cia. de Cigarros Souza Cruz | Florianópolis-S.C. | 1.072 |
| 3 | Orbram Vigilância Catarinense Ltda. | Florianópolis-S.C. | 985 |
| 4 | Müller Comércio do Vestuário Ltda. | São José-S.C. | 667 |
| 5 | Catarinense de Refrigerantes Ltda. | Florianópolis-S.C. | 626 |
| 6 | Eugênio Raulino Koerich S.A. Com. e Ind. | Florianópolis-S.C. | 613 |
| 7 | Ir. Sr. Jesus dos Passos e Hosp. Caridade | Florianópolis-S.C. | 505 |
| 8 | Empresa Editora O Estado Ltda. | Florianópolis-S.C. | 233 |
| 9 | Hotel Plaza Caldas da Imperatriz S.A. | Santo Amaro-S.C. | 210 |
| 10 | Cerâmica Aurora S.A. | Canelinha-S.C. | 193 |
| 11 | Amaury Peças e Veículos Ltda. | Florianópolis-S.C. | 145 |
| 12 | DVA Veículos S.A. | São José-S.C. | 143 |
| 13 | Rádio e Televisão Cultura S.A. | Florianópolis-S.C. | 112 |
| 14 | Kilar Móveis e Decoração Ltda. | Florianópolis-S.C. | 107 |
| 15 | Koerich S.A. Comércio de Automóveis | Florianópolis-S.C. | 103 |
| 16 | MVA Indústria do Vestuário Ltda. | Florianópolis-S.C. | 060 |
| 17 | Linck S.A. Equip. Rod. e Industriais | São José-S.C. | 050 |
| 18 | Indústria Fosfatados Catarinense S.A. | São José-S.C. | 005 |
| 19 | Comercial Pereira Oliveira Ltda. | Florianópolis-S.C. | 000 |
| 20 | TV Barriga Verde Ltda. | Florianópolis-S.C. | 000 |

Fonte: POSIÇÃO. A grandeza da empresa Catarinense. Secretaria da indústria e comércio. 153 p.

ANEXO - 11

Tabela 14: RELAÇÃO GERAL DAS EMPRESAS POR ORDEM DE CAPITAL SOCIAL SOCIAL INTEGRALIZADO NA REGIÃO DE FLORIANÓPOLIS EM 1984.

| 84 | RAZÃO SOCIAL | MUNICÍPIO | CAP.SOCIAL EM CRS MIL |
|----|---|--------------------|--------------------------|
| 1 | Refinadora Catarinense S.A. | S. J. Batista-S.C. | 25.730.761 |
| 2 | Eugênio Raulino Koerich S.A. Com. e Ind. | Florianópolis-S.C. | 10.500.000 |
| 3 | Indústria Fosfatados Catarinense S.A. | São José-S.C. | 6.600.000 |
| 4 | Müller Comércio do Vestuário Ltda. | São José-S.C. | 3.992.000 |
| 5 | Koerich S.A. Comércio de Automóveis | Florianópolis-S.C. | 3.749.000 |
| 6 | Hotel Plaza Caldas da Imperatriz S.A. | Santo Amaro-S.C. | 2.052.213 |
| 7 | DVA Veículos S.A. | São José-S.C. | 1.800.000 |
| 8 | Kilar Móveis e Decoração Ltda. | Florianópolis-S.C. | 1.100.000 |
| 9 | Cerâmica Aurora S.A. | Canelinha-S.C. | 947.779 |
| 10 | Amaury Peças e Veículos Ltda. | Florianópolis-S.C. | 670.000 |
| 11 | Catarinense de Refrigerantes Ltda. | Florianópolis-S.C. | 576.366 |
| 12 | Rádio e Televisão Cultura S.A. | Florianópolis-S.C. | 277.207 |
| 13 | Orbram Vigilância Catarinense Ltda. | Florianópolis-S.C. | 260.000 |
| 14 | MVA Indústria do Vestuário Ltda. | Florianópolis-S.C. | 75.500 |
| 15 | Empresa Editora O Estado Ltda. | Florianópolis-S.C. | 60.000 |
| 16 | Cia. de Cigarros Souza Cruz | Florianópolis-S.C. | 000 |
| 17 | Comercial Pereira Oliveira Ltda. | Florianópolis-S.C. | 000 |
| 18 | Ir. Sr. Jesus dos Passos e Hosp. Caridade | Florianópolis-S.C. | 000 |
| 19 | Linck S.A. Equip. Rod. e Industriais | São José-S.C. | 000 |
| 20 | TV Barriga Verde Ltda. | Florianópolis-S.C. | 000 |

Fonte: POSIÇÃO. A grandeza da empresa Catarinense. Secretaria da indústria e comércio. 153 p.

ANEXO - 12

**Tabela 15: AS 10 MAIORES EMPRESAS PRIVADAS DA
REGIÃO DE FLORIANÓPOLIS NO ANO DE 1985**

| RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA | |
|-----------------------------|--|
| | Refinadora Catarinense |
| | Sadia avícola S.A. |
| | Eugênio Raulino Koerich S.A. com. e ind. |
| | Cia integ. agrícola Sta. Catarina |
| | Energe alimentos especiais |
| | Ind. de plásticos S.A. |
| | Koerich Comércio de Automóveis |
| | Pesqueira Pioneira da Costa |
| | Emp. Cat. Pesq. agropec. S.A. |
| | DVA veículos S.A. |
| PATRIMÔNIO LÍQUIDO | |
| | Refinadora Catarinense |
| | Sadia Avícola S.A. |
| | Eugênio Raulino Koerich S.A. |
| | Codisc |
| | Fosfatados Catarinense |
| | Emp. Cat. Transp. Terminais |
| | Santinvest S.A. |
| | Koerich S.A. automóveis |
| | Rendas bordados Hoepcke |
| | Pesqueira pioneira da costa |
| LUCRO LÍQUIDO | |
| | Sadia avícola S.A. |
| | Refinadora catarinense |
| | Cia metropol. shopping centers |
| | Eugênio Raulino Koerich S.A. com. e ind. |
| | Cia. integ. agrícola Sta. Catarina |
| | Pesqueira pioneira da costa |
| | Portobello dist. de tit. |
| | Koerich S.A. automóveis |
| | Cons. empreend. imobiliários |
| | Emedaux hotelaria S.A. |
| DESEMPENHO | |
| | Cimento Portland |
| | Eugênio R. Koerich |
| | Femepe |
| | Fiovale S.A. |
| | Sadia Concórdia |
| | Tubos Tigre |
| | Pátria Seguros |
| | Carbonífera Urussanga |
| | Carboquímica Catarinense |
| | Ceval Export S.A. |

*Fonte: ANO econômico. Balanço de empresas. Porto Alegre.
Zero Hora edit. Jornalística S/A. 305 p*

Nem mesmo seu Raulino, um eterno otimista, ousou sonhar tão alto, pois a empresa conseguiu no ano de 1985 ser:

- ◆ 1ª em capitalização de recursos próprios,
- ◆ 1ª em liquidez corrente,
- ◆ 1ª no menor grau de endividamento,
- ◆ 2ª entre as 10 melhores empresa por desempenho em Santa Catarina.

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS E MONOGRAFIA

AVALIAÇÃO DA MONOGRAFIA

1-PARTE ESCRITA

1.1 CONTEÚDO

a) Objetivo do Estudo- (na área econômica)

Até que ponto a delimitação dos objetivos permitiu que seus propósitos fossem alcançados.

NOTA: 0 / 1/ 2/ 3/ 4/ 5/ 6/ 7/ 8/ 9/ 10. | 0,5 |

b) Metodologia-

A metodologia utilizada foi apropriada para alcançar os objetivos

NOTA: 0/ 1/ 2/ 3/ 4/ 5/ 6/ 7/ 8/ 9/10. | 0,5 |

c) Corpo do trabalho

O desenvolvimento teórico, analítico, de resultado e de conclusão foram sistematizados de maneira a possibilitar o atingimento dos objetivos. A bibliografia é atualizada.

NOTA: 0/ 1/ 2/ 3/ 4/ 5/ 6/ 7/ 8/ 9/ 10. | 0,5 |

Item 1.1. Média $(a+b+c / 3) = \dots\dots\dots 7 \dots\dots\dots \times 5,0$ (peso) = $\dots\dots\dots 35 \dots\dots\dots$

1.2.) ESTILO E FORMA DE APRESENTAÇÃO

a) A redação foi clara, a linguagem precisa, as idéias foram apresentadas com lógica e continuidade, o uso da terceira pessoa do singular e da voz passiva foram seguidos no texto.

NOTA: 0/ 1/ 2/ 3/ 4/ 5/ 6/ 7/ 8/ 9/ 10. | 0,5 |

b) As tabelas, quadros, figuras, citações bibliográficas, notas de rodapé, alíneas, números, abreviaturas, anexos, referências bibliográficas, etc, seguiram as normas técnicas.

NOTA: 0/ 1/ 2/ 3/ 4/ 5/ 6/ 7/ 8/ 9/ 10. | 0,5 |

Item 1.2) Média $(a+b / 2) = \dots\dots\dots 7.0 \dots\dots\dots \times 2,0$ (peso) = $\dots\dots\dots 14 \dots\dots\dots$

2) PARTE ORAL-

O conteúdo da exposição e da arguição, a postura, a gesticulação, a linguagem, os recursos didáticos e audiovisuais, desenvolvidos ou apresentados durante a defesa oral foram satisfatórios.

NOTA: 0/ 1/ 2/ 3/ 4/ 5/ 6/ 7/ 8/ 9/ 10. | 0,5 | $\times 3,0$ (peso) = $\dots\dots\dots 21 \dots\dots\dots$

NOTA FINAL: 1) PARTE ESCRITA- Item 1.1) = $\dots\dots\dots 7.0 \dots\dots\dots$

- Item 1.2) = $\dots\dots\dots 7.0 \dots\dots\dots$

2) PARTE ORAL..... = $\dots\dots\dots 7.0 \dots\dots\dots$

Soma (Partes 1+2) = $\dots\dots\dots 7.0 \dots\dots\dots$
Soma/10 (Nota Final) = $\dots\dots\dots 7.0 \dots\dots\dots$

Comissão de Avaliação:

1. (presidente)

Prof. Jose Antonio Nicolau Ass. Antônio

2. (Membro)

Prof. Guilio de Avila Benini Ass. Antônio

3. (Membro)

Prof. OSVALDO G. MORITZ Ass. Antônio

Nome do Aluno Data Defesa 27.6.96

